



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)
Факультет психологии

Выпускная квалификационная работа на тему:

«Внутренняя мотивация трудовой деятельности как фактор стиля руководства»

На соискание степени Магистра по направлению 37.04.01 — Психология
магистерская программа — «Организационная психология и психология менеджмента»

Рецензент
директор по персоналу
Семенова Л. А.
_____ (подпись)

Исполнитель
магистр II курса
Лопаева Е. А.
_____ (подпись)

Научный руководитель
к.пс.н.
Лепехин Н. Н.
_____ (подпись)

Санкт-Петербург
2018

АННОТАЦИЯ

Лопаева Катерина

«Внутренняя мотивация трудовой деятельности как фактор стиля руководства»

Научный руководитель — Лепехин Николай Николаевич

кандидат педагогических наук, доцент

В работе описаны результаты исследования взаимосвязи выраженности стиля руководства и мотивационных, а также личностных факторов. В исследовании приняли участие менеджеры низшего (150 человек) и среднего звена (100 человек) коммерческих организаций. В ходе исследования данная связь по разным видам лидерского стиля была установлена. Также были выявлены мотивационные и личностные характеристики менеджеров низшего и среднего звена. Также определены их различия. Основная гипотеза исследования о существовании взаимосвязи между выраженностью мотивации и лидерским стилем была подтверждена.

Ключевые слова: стиль руководства, мотивация, личностные характеристики.

ABSTRACT

Lopaeva Katerina

«Internal motivation of labor activity as a factor in the style of leadership»

The supervisor of studies - Lepekhin Nikolay Nikolaevich

candidate of pedagogical sciences, associate professor

In the work with the results of research on the relationship between the expression of leadership style and motivational, as well as personal factors. The managers of the lower (150 people) and middle level (100 people) of commercial organizations took part in the work. In the course of research, the current communication on different types of leadership style was established. Motivational and personal characteristics of managers of the lower and middle level were also revealed. Also a section of their differences. The main hypothesis of the study on the existence of the relationship between the expression of motivation and leadership style was confirmed.

Key words: leadership style, motivation, personal characteristics.

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	2
ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА I. Теоретическое исследование взаимосвязи стиля руководства и мотивационных факторов.....	9
1.1 Стили руководства, факторы мотивации трудовой деятельности, личностные черты руководителя.....	9
1.1.1 Руководство и его составляющие.....	9
1.1.2 Особенности деятельности и психологически качества менеджера коммерческой организации.....	14
1.1.3 Стил ь руководства: виды, характеристики, предикторы.....	19
1.2 Мотивация деятельности руководителя.....	25
1.2.1 Понятие мотивации. Мотивация трудовой деятельности руководителя....	25
1.2.2 Концепция внутренней и внешней мотивация профессиональной деятельности.....	32
1.2.3 Теория самодетерминации в контексте трудовой мотивации.....	35
1.3 Выводы по результатам теоретического анализа.....	41
ГЛАВА II. Методы и организация эмпирического исследования.....	42
2.1 Постановка проблемы исследования.....	42
2.2 Описание выборки.....	43
2.3 Методы исследования.....	46
2.3.1 Методика определение стиля управления персоналом.....	47
2.3.2 Опросник: Мотивация профессиональной деятельности.....	48
2.3.3 Опросник «Индекс стремлений».....	49
2.3.4 Пятифакторный личностный опросник.....	50
2.4 Процедура исследования.....	50
2.5 Математико-статистические методы обработки.....	51
ГЛАВА III. Определение взаимосвязи внутренних факторов мотивации, факторов личности и характеристик стиля руководства.....	53

3.1 Исследование взаимосвязей характеристик внутренней и внешней мотивации, и выраженности стиля руководства у менеджеров низшего и среднего звена.....	53
3.2 Исследование различий между менеджерами низшего и среднего звена по характеристикам мотивации, стилю руководства и личностным факторам.....	55
3.3 Эмпирическое исследование характеристик внутренней и внешней мотивации, выраженности стиля руководства, других личностных характеристик у менеджеров низшего и среднего звена.....	60
ВЫВОДЫ.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы. Сегодня можно наблюдать активное развитие организационной психологии, в том числе и в Российской Федерации. Значительное внимание исследователей уделяется эффективности работы руководителей. Исследователи М. С. Агафонова, А. Э. Гаак, А. Е. Зверева отмечают: «Достаточно много руководителей и исследователей, занимаются системой управления персоналом. Они изучают мотивацию, причины, заставляющие людей заниматься профессиональной деятельностью, работать с полной отдачей сил в интересах организации» [1].

Особое внимание уделяется психологическим характеристикам руководителей. Т. Карцева пишет: «Личность руководителя в современной организации имеет важное значение, особенно в современных российских условиях, когда перед очень многими организациями в различных сферах деятельности стоит проблема перехода к новому, модернизированному типу функционирования и, соответственно, управления» [2]. Поэтому важно уделить особое внимание персональным характеристикам менеджера и, в особенности, основным составляющим его личности, которые определяют его как профессионального руководителя.

Цель исследования: определить взаимосвязь внутренних факторов мотивации, факторов личности и характеристик стиля руководства.

Предмет исследования — взаимосвязь факторов внутренней мотивации, личностных факторов и стиля руководства менеджеров коммерческой организации.

Объект исследования — менеджеры низшего и среднего звена коммерческих организаций.

Гипотезы исследования:

Основная гипотеза: Существует взаимосвязь между факторами внешней и внутренней мотивации и выраженностью стиля руководства.

Частные гипотезы:

1. Существует взаимосвязь между выраженностью внутренней мотивации и использованием коллегиального стиля руководства.
2. Существует взаимосвязь между выраженностью внешней мотивации и использованием директивного стиля руководства.
3. Существуют различия выраженности внешней и внутренней мотивацией у менеджеров низшего и среднего звена.

Для достижения цели исследования и проверки выдвинутых гипотез были поставлены следующие **задачи**:

1. Теоретический анализ взаимосвязи стиля руководства и факторов внутренней и внешней мотивации руководителей;
2. Эмпирическое исследование характеристик внутренней и внешней мотивации, выраженности стиля руководства, других личностных характеристик у менеджеров низшего и среднего звена;
3. Исследование взаимосвязей характеристик внутренней и внешней мотивации, и выраженности стиля руководства у менеджеров низшего и среднего звена;
4. Исследование различий между менеджерами низшего и среднего звена по характеристикам мотивации, стилю руководства и личностным факторам.

Методы исследования, использованные в научно-исследовательской работе:

- 1) Опросник: методика определение стиля управления персоналом А. Л. Журавлева.
- 2) Опросник «Индекс стремлений», авторы: Э. Деси и Э. Райан.
- 3) Опросник: Мотивация профессиональной деятельности, автор К. Замфир (в модификации А. Реана).
- 4) Тест Большая пятерка (Big five). Пятифакторный личностный опросник, авторы: Р. МакКрае, П. Коста.

Выборка: в исследовании приняли участие менеджеры среднего (100 человек) и низшего (150 человек) звена коммерческих организаций.

Практическая значимость: существует необходимость глубокого изучения взаимосвязи внутренней мотивации, стиля руководства и личностных характеристик руководителя для дальнейшего определения отрасли для менеджера с тем или иным видом стиля руководства для повышения эффективности производственных процессов на предприятиях. В данной научно-исследовательской работе будут рассмотрены не только вопросы, связанные с мотивацией, стиля руководства и личностными характеристиками, но их взаимосвязь между собой. Результаты данного исследования могут быть использованы для подбора, обучения и формирования кадрового резерва менеджеров низшего и среднего звена коммерческих организаций, с целью увеличения эффективности работы предприятия.

Научно-исследовательская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения, общим объемом 102 страницы. Список литературы содержит 74 наименования, из них 10 из иностранных источников.

ГЛАВА I. Теоретическое исследование взаимосвязи стиля руководства и мотивационных факторов

1.1 Стили руководства, факторы мотивации трудовой деятельности, личностные черты руководителя

1.1.1 Руководство и его составляющие.

Сегодня среди исследований трудовой деятельности особое внимание уделяется вопросам руководства организацией, ведь понимание специфики данной деятельности дает возможность разработать методики и стратегию эффективного управления.

Трудовая деятельность, представляет собой единство внешних легко различимых элементов (предметно-действенный аспект): организованное рабочее место, орудия труда, действия, последовательность операций и т. д. — и внутренних открытых элементов (психологический аспект): осуществление поставленной цели, проявление способностей, воли, характера и т. д. [3]

Особое место в организации трудовой деятельности занимает понятие «руководство», как определяющий элемент функционирования любой организации.

Руководство — это механизм, направляющий усилия коллектива или личности на выполнение общих задач. Оно побуждает людей к достижению поставленной цели посредством влияния на их потребности. [4]

При изучении сущности понятия «руководство» мы часто встречаем слова «лидерство», «управление» и «менеджмент», которые используются как синонимы. «Обобщение результатов изучения соотношения понятий «лидерство», «руководство» и «менеджмент», проведенное в рамках положений концепций Р.Л. Кричевского и В.В. Белова показало, что в любой организации существует особый феномен «руководство», который рассматривается как часть управления, характеризуемого взаимодействием между руководителем и членами организации. При этом выделяются два типа руководства: формальное

руководство (отношение между руководителем и членами организации носит характер «начальник — подчиненный») и управленческое лидерство (при котором в организации доминирует отношение «лидер — последователи» на фоне, как правило, сохраняющихся отношений «начальник — подчиненный»)» [5], — пишет В. А. Горячкина.

Для дальнейшего исследования дадим определения этим понятиям.

Управление — функция организованных систем, возникших естественным (эволюционным) или искусственным (креационным) путем. [6]

Лидерство — отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. [7]

Здесь стоит сделать примечание: О. В. Агейко в своем исследовании отмечает, что есть несколько подходов к лидерству:

- персонологический подход. Его разделяли такие ученые, как Вебер, Э. Кац, Э. Богардус, П. Лазарсфельд. Данный подход базируется на идее о том, что человек обладает определенными чертами личности, и именно они обеспечивают ему лидерское положение в любой группе. Этот подход характеризуется как теория черт личности лидера, в которой признавалась уникальность и врожденность лидерских качеств;

- ситуативный. Он не является однозначным, так как включает несколько подходов. Так теория ситуативного лидерства Р. Стогдилла гласит, что человек становится лидером не в силу своих особых черт, а случайно, под влиянием ситуации. В ходе длительных экспериментов он научно доказал, что один и тот же человек в одной и той же группе может стать лидером в одной ситуации и не стать им в другой.

- теория Дж. Хомансона, согласно которой, лидер — это человек, понимающий и отстаивающий групповые нормы и ценности. Последователи данной теории считают, что каждая социальная группа — это группа ведомых, а ведомые всегда нуждаются в лидере. В продолжение разработок Дж. Хомансона Слейтер выделяет две основные лидерские роли, которые признаются группой — деловой, или инструментальный, лидер и

экспрессивный, эмоциональный лидер. Пока остается не ясным как эти роли соотносятся между собой. [8]

Исходя из этих данных можно сделать предположение, что проявление лидерства согласно одному из подходов влечет за собой использование разных инструментов управления и сказывается на формировании стиля руководства.

Л. В. Лехтянская и О. А. Воликов пишут: «Понятие лидерства неоднозначно и многопланово. Это и искусство влияния на коллектив, способность вдохновлять на достижение целей, добросовестную работу. Лидер — человек, который может подсказать оптимальное направление деятельности и в то же время удовлетворить их важнейшие потребности.

В чём секрет власти лидера? В хорошем знании подчинённых, умении анализировать ситуацию, совершать необходимые в конкретной ситуации действия, предвидеть результаты и последствия действий, в стремлении самосовершенствования. Поведение коллектива в большинстве своём отражает те ожидания, которые ждут». [9]

Стоит отметить, что два последних понятия имеют свою специфику в англоязычных исследованиях по теме лидерства, с чем соглашается И. И. Абрегова отмечает, что этимология слов «руководство» и «лидерство» в английском языке близка: оба термина образованы от глагола «вести». Но, несмотря на близость происхождения, в языке закрепилось понимание «руководства» как процесса, связанного с назначением на должность, а «лидерство» же несет в себе неформальный аспект. [10]

Однако, стоит отметить, что управление организацией включает в себя понятия «руководство», как владение определенными полномочиями и задачами, и «лидерства», как личностного качества.

Менеджмент — совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. [11]

Исходя из выше описанного можно сделать следующий вывод: руководство — это формальные полномочия управляющего организацией, лидерство — неформальный статус, а менеджмент — это набор методов

регуляции процессов деятельности в компании. Все это можно определить как составляющие управления.

Имеет смысл выделить несколько классификаций руководителей. Так по типу ориентации в работе можно выделить следующих управленцев:

- ориентированные на производство, руководители такого типа решают все рабочие вопросы с помощью организационно-административных мер. Они создают необходимые условия труда, четко распределяют задания и осуществляют тщательный контроль за их исполнением. При этом игнорируют подчиненных как личностей.

- ориентированные на подчиненных, такие руководители создают сплоченный коллектив с творческой атмосферой, беспокоятся о благоприятном психологическом климате, однако игнорируют организацию работы и дисциплину.

Наиболее полно такой подход представлен в работе Р. Блейка и Дж. Моутона. Они отмечали, что в чистом виде руководитель в той или иной степени представляет комбинацию двух этих видов. [12]

Стоит отметить, что ориентированность руководителя зависит не только от стоящих перед ним задач, но и от личностных факторов. Все это сказывается на стратегии управления организацией.

В контексте рассмотрения вопросов руководства, лидерства и управления, стоит обратить особое внимание на понятие «власти».

Власть — право и возможность распоряжаться кем-нибудь или чем-нибудь, подчинять своей воле. [13]

Власть дает ее носителю властные полномочия — это объем прав, которые позволяют в нашем случае руководителю принимать решения и оказывать влияние на своих подчиненных.

Сегодня можно выделить принципы власти, которые определяют ее внутреннее содержание и характер. В первую очередь данные характеристики являются определяющими для качественной реализации данного процесса. Итак:

Во-первых, власть должна быть основана строго на официальной иерархии организации. Лидер должен быть официальным и формальным.

Во-вторых, власть всегда должна быть основана на компетентности руководителя в производственных и управленческих вопросах в соответствии с занимаемой им должностью, на его личном авторитете в коллективе.

В-третьих, руководитель должен понимать, что абсолютной власти не существует, а потому, чаще всего, «количество» власти, которой обладает руководитель, напрямую зависит от степени его влияния на своих подчиненных, и от того, насколько они зависят от действий руководителя.

В-четвертых, власть не должна сосредотачиваться в руках одного человека, она должна быть равномерно распределена согласно должностным инструкциям. Такой подход помогает не только освободить руководителя от определенных обязанностей (путем делегирования их более компетентным руководителям низшего звена), но и позволяет увеличить эффективность управленческих решений, так как руководители низших звеньев понимают технологию разрешения определенных вопросов и, следовательно, могут принимать непосредственное участие в разрешении существующих противоречий. [14]

Влияние — процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок и т. п. в ходе взаимодействия с ним. [15]

Господин Сфер отмечает, что ученые, специализирующиеся по вопросам менеджмента, давно признали, что рассмотрение власти и влияния важно для понимания организационного поведения и эффективности руководства. С точки зрения группового процесса потенциал одного человека влиять на другого проистекает из его власти, который классифицируется как позиция или личная власть. Сила позиции определяется личными качествами и характеристиками. В иерархической команде лидер имеет позицию власти и легитимности, пронизанной организационной структурой. Руководитель группы также обладает некоторой степенью личной власти, полученной из его или ее статуса, опыта и убеждения. [16]

Можно выделить следующие виды власти:

- законная власть. Подчиненный реагирует на должность начальника, в следствие этого выполняет его решения. Влияние с помощью традиции власти;
- эталонная власть. Основана на личных качества и характеристиках лидера. Влияние с помощью харизмы руководителя;
- власть, основанная на принуждении. Подчиненный зависит от страха потерять должность или быть пониженным по службе. Стоит отметить, что данная форма власти приносит свой результат, но при этом препятствует раскрытию потенциала сотрудника. Здесь мы наблюдаем влияние с помощью страха;
- экспертная власть. Лидер является профессионалов в выбранном роде деятельности. Метод влияние — вера в успех;
- Власть, основанная на вознаграждении. Для руководителя важно правильно определить размер вознаграждения. Данный вид власти требует владения достаточными ресурсами для его реализации. Влияние с помощью позитивной поддержки.

Тот или иной вид власти дает свои инструменты для управления, а его принадлежность руководителю зависит от сложившихся обстоятельств и личностных характеристик.

Рассмотренные в данном подпараграфе вопросы дают нам возможность предположить, что на выбор стратегии управления влияют как ситуативные факторы, так и личностные.

1.1.2 Особенности деятельности и психологически качества менеджера коммерческой организации

Для дальнейшего исследования заданной темы необходимо ознакомиться со спецификой с объектом исследования — менеджерами низшего и среднего звена.

В данной научно-исследовательской работе мы обратим особое внимание на специфику мотивации трудовой деятельности руководителей, а также на личностные характеристики, как на диагностический фон.

С. О. Пожарский выделяет следующие важные для руководителя качества:

1) личностно-профессиональные качества — возобновляемость, самоуправляемость, функционирование в рамках социально-личностного взаимодействия, надежность, настойчивость, самостоятельность;

2) лидерские способности — способность влиять на людей, желание отличиться, умение снимать межличностное напряжение, воодушевляющая мотивация, индивидуализированное внимание;

3) интеллектуальные качества — высокий интеллект, способность эффективно решать задачи, гибкость ума, рассудительность, оптимистическое мышление;

4) социально ориентированные качества — экстравертность-интровертность, коммуникабельность, приспособляемость, восприимчивость, эмпатия, социальность, способность адаптироваться к различным ситуациям, стремление к кооперации с другими людьми, стремление проявить инициативу в социальных ситуациях, следование нравственным ценностям;

5) волевые качества — стремление принять на себя ответственность и выполнить задачу, решимость и упорство, ответственность, смелость, уверенность в себе, готовность отвечать за последствия своих решений и действий, устойчивость к фрустрации;

6) творческие качества — созидательная направленность профессиональных интересов; способность стимулировать свою творческую активность, потребность в новаторской деятельности и склонность к инновациям, отсутствие консерватизма, оригинальность при решении проблем,

оригинальность мышления, умение принимать нестандартные решения, видение перспективы, развитое воображение, творчество, инициативность;

7) эмоциональная зрелость — эмоциональная устойчивость, стрессоустойчивость, умение управлять своим состоянием. [17]

Теперь изучим каждое качество подробнее.

Н. П. Трошина и А. И. Лукин выделяют следующие профессиональные качества:

- хорошая память,
- высокая эмоционально-волевая устойчивость,
- развитые коммуникативные и организаторские способности,
- готовность к разумному риску,
- внятная речь,
- смелость,
- решительность,
- обязательность,
- самокритичность,
- терпение,
- компетентность;
- чувство юмора;
- эмпатия. [18]

Теперь обратим внимание на лидерские качества руководителей. Данное качество позволяет как управлять своими подчиненными, так и взаимодействовать с другими организациями с целью развития предприятия.

Н. Э. Лазарева пишет: «Лидерский потенциал может быть основой способности личности исходить из устойчивых внутренних критериев и ориентиров в своей жизнедеятельности, сохранять стабильность управленческой деятельности и смысловых ориентаций на фоне давлений и изменяющихся внешних условий». [19]

Проект «Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness» (GLOBE) раскрыл четыре универсальных фактора эффективности лидерства:

- Быть надежным, справедливым и честным (честность);
- Прогнозирование и планирование вперед (харизматично-дальновидный лидер);
- Быть позитивным, динамичным, ободряющим, мотивирующим и укрепляющим доверие (харизматично-вдохновляющее) лидеров;
- Быть коммуникабельным, информированным, координатором и командным интегратором (разработчиком команды). [20]

В своем исследовании лидерских качеств С. В. Шкилев и О. В. Одына пришли к следующим выводам: «Данные, полученные при изучении особенностей развития лидерских способностей руководителей предприятия, позволили условно разделить всех испытуемых на три группы: с высоким уровнем развития лидерских способностей (I группа) — 4 человека (14 % от общей численности выборки), со средним уровнем развития лидерских способностей (II группа) 16 человек (57% от общей численности респондентов), с низким уровнем развития — 8 человек, (29% от выборки). Таким образом, мы можем сделать вывод, что для большего количества испытуемых характерен средний уровень развития лидерских качеств, что, возможно, сказывается на их управленческой деятельности». [21]

Лидерские качества являются определенной базой в стратегии управления организаций.

Интеллектуальные качества играют важную роль в выборе стратегии управления организацией. В. В. Голубев и О. М. Уварова отмечают: «Менеджер, стремящийся к радикализму, экспериментаторству, восприимчивый к переменам, способен лучше адаптироваться в коллективе, у него повышен интерес к социальным проблемам. Он способствует поддержанию оптимального психологического климата, проявляет больше интереса, смекалки и изобретательности в работе. Можно предположить, что уровень социального интеллекта влияет и на результативность работы менеджера. Чем лучше менеджер разбирается в поведении людей, может предвосхищать их действия и проявлять дальновидность в отношениях с окружающими, тем эффективнее его

профессиональная деятельность, что в дальнейшем ведет к повышению сложности задания и к достижению достаточно трудных целей». [22]

Говоря о социально-ориентированных качествах, мы можем использовать такой термин как «социальный интеллект». «Под социальным интеллектом мы понимаем интегральную интеллектуальную способность, определяющую успешность общения и социально-психологической адаптации, способность прогнозировать как свое собственное, так и поведение других людей в различных областях человеческой жизнедеятельности, распознавать намерения, чувства и эмоциональные состояния человека по невербальной и вербальной экспрессии» — пишет И. В. Ивенских и Т. М. Хрусталева. [23]

Волевые качества необходимо менеджеру для принятия решений и преодоления кризисов. «Усталость накапливается и может привести к неблагоприятным последствиям для менеджера — устойчивому нарушению режима сна и отдыха организма ввиду длительных переработок. Все вышеизложенное ставит задачу формирования и развития эмоционально-волевой устойчивости лица принимающего решения, менеджеров, в частности, как актуальную и востребованную в управлении бизнес-процессами», — пишут Н. В. Селезнев и Е. М. Климова. [24] Можно предположить, что волевые качества могут корректировать стиль руководства во время преодоления проблем в управлении организацией.

Творческие качества открывают дополнительные возможности для решения трудовых задач менеджера. В. В. Голубев и О. М. Уварова также отмечают: «Многие психологи в исследованиях одаренности (Д.Б. Богоявленская, А.М. Матюшкин, Я.А. Пономарев, Д.В. Ушаков) подчеркивают особую роль «творческой» для любого вида деятельности. Поэтому в рамках социальной одаренности креативность является одним из компонентов и выступает как оригинальность мышления, способность принимать решения в нестандартных ситуациях взаимодействия. Дж. Гилфорд выделил шесть параметров креативности:

- 1) способность к обнаружению и постановке проблем,
- 2) способность к генерированию большого числа идей,

- 3) гибкость,
- 4) оригинальность,
- 5) способность усовершенствовать объект, добавляя детали,
- 6) способность к анализу и синтезу.

Э.П. Торренс среди параметров креативности выделяет легкость, гибкость, оригинальность и точность. В рамках управленческой деятельности менеджеру приходится постоянно сталкиваться с ситуациями, каждая из которых требует достаточно быстрого, гибкого, оригинального и точного решения с использованием операций синтеза и анализа». [25]

Стрессоустойчивость руководителя влияет не только на него самого, но и на коллектив. С этим утверждением соглашаются Е. Л. Маслова и Т. Ю. Дуборасова: «Если менеджер обладает стрессоустойчивостью, то он не просто демонстрирует свою высокую работоспособность, являясь примером для других работников, но и поддерживает других в стрессовых ситуациях. Кроме того, так как руководитель сам часто становится причиной стресса у сотрудников, он может, изменив свое поведение, не создавать стресса у работников». [26]

Данный анализ качеств руководителя будет применен для дальнейшего исследования формирования стиля руководства и понимания трудовой мотивации руководителя.

1.1.3 Стиль руководства: виды, характеристики, предикторы

Стиль руководства — типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных). [27]

Существует много подходов определения стилей руководства. В нашем исследовании мы воспользуемся одной из центральных теорий в этом вопросе — типологией лидерских стилей Курта Левина.

В 1939 году ученый-бихевиорист Курт Левин собрал группу исследователей для изучения лидерства, которую он возглавил. В рамках

исследования школьников поделили на три группы, каждую из которых возглавлял человек, демонстрирующий один из основных стилей лидерства.

Исследование было проведено с десятилетними мальчиками. Дети были разбиты на три группы, которыми руководили взрослые, применяя три стиля руководства директивный (авторитарный), коллегиальный (демократический) и попустительский (либеральный). Школьники выполняли задания, связанные с искусством и ручным трудом. Исследователи наблюдали за реакцией на действия и распоряжения лидера.

Каждый из описанных стилей имеет свои характеристики:

1) Директивный (авторитарный). При этом стиле все управление сосредоточено в руках одного человека — руководителя. Данный вид стиля эффективен при критических ситуациях, требующих точной координации и отладки работы всех подчиненных. Характерные особенности: деловые, краткие распоряжения, запреты без снисхождения, четкий язык, похвала и порицания субъективны; эмоции игнорируются; позиция лидера — вне группы, решающий голос за руководителем.

2) Коллегиальный (демократический). Особенность этого стиля управления в том, что менеджер прислушивается к мнению своих подчиненных, решения принимаются совместно. При использовании данного стиля, внутри коллектива образуется благоприятная для работы атмосфера. Коллегиальный стиль эффективен в ситуациях, при которых требуется плавное, выполнение работы всей структуры. Характерные особенности: инструкции в форме предложений, товарищеский тон, оценка действий с советами, распоряжения и запреты подлежат дискуссии, позиция лидера — внутри группы.

3) Попустительский (либеральный). Использование данного стиля заключается в том, что руководитель не вмешивается в ход работы подчиненных. Сотрудники принадлежат сами себе. Слабый контроль и проходит поверхностно. Попустительский стиль руководства крайне эффективен при работе с творческим коллективом, в котором постоянный контроль и давление со стороны руководителя мешают эффективному

выполнению своих обязанностей. Характерные особенности: отсутствие похвалы и порицаний, никакого сотрудничества, позиция лидера — незаметно в стороне от группы. [28]

Стоит отметить, что руководители с одним ярковыраженным стилем руководства практически не встречаются. Обычно преобладает один из стилей, но встречаются и управленцы со смешанными лидерскими стилями.

Виды смешанных стилей:

- Директивно-коллегиальный. Руководитель в основном самостоятельно принимает решения. В работе активен, чего не наблюдается у подчиненных. Приказы и поручения — преобладающие методы работы. Строго и регулярно осуществляется контроль за подчиненными. Такой руководитель отличается высокой требовательностью к подчиненным. Основное внимание в работе обращает на ошибки и просчеты подчиненных, а не на достижения. К критике отношение отрицательное. Руководитель обычно выдержан, ориентирован на дело, т.е. на задачу. К нововведениям относится положительно. В отсутствие руководителя коллектив с работой справляется хорошо;

- Коллегиально-попустительский. У такого руководителя основной метод работы с подчиненными — это просьбы, советы, уговоры. Руководитель этого типа избегает ответственности, пассивен в выполнении управленческих функций, слабо контролирует подчиненных. Также пассивное отношение к нововведениям в области производства. Часто может идти на поводу у подчиненных. Коллектив не снижает эффективности своей работы при отсутствии руководителя. Следует иметь в виду, что форма и содержание действий руководителей не всегда совпадают между собой. Нередко руководитель внешне ведет себя довольно демократично, хотя по сути своей авторитарный. Это достигается, например, посредством демонстрации расположения к людям, внешнего интереса к ним, их идеям, подчеркнутой вежливости. Такой руководитель с удовольствием вас выслушает, попросит внести предложения по обсуждаемому вопросу, поблагодарит за активное участие в дискуссии. Но это все. К выработке

решений, к которой он, казалось бы, приглашал сотрудников, он заранее пришел с твердым убеждением никого не допускать. Но сотрудники узнают об этом позднее;

- Директивно-попустительский. Умеренная активность исполнителей. Руководитель достаточно часто прибегает к просьбам и уговорам, однако затем нередко переходит на приказной тон, особенно в случаях, когда его первоначальные уговоры не приносят результатов. Контроль подчиненных осуществляет редко, однако достаточно строго. Полагается на компетентность сотрудников. С персоналом тактичен, со своими заместителями в основном строг, требует беспрекословного подчинения. Избегает нововведений. Своим заместителям перепоручает решение социальных проблем коллектива. При отсутствии руководителя коллектив снижает эффективность в работе; [29]

- Смешанный (в руководстве отражены черты всех трех стилей). [30]

Несмотря на то, что сегодня существует достаточное количество теорий стиля руководства и в своем исследовании данного понятия господи Гэндоли и Стоун это демонстрируют, при этом они отмечают: «Обзор категоризации стилей лидерства показал, что существуют различные способы их изучения и классификации. Определяющим здесь будет контекст наиболее важных элементов оценки лидерства. Очевидно, что большинство ученых, изучающих лидерство, связывают свою работу с новаторской работой Левина, а именно его тремя всеобъемлющими стилями руководства. Хотя организационная психология открыла много новых подходов в классификации лидерских стилей и стремится к поиску новых теорий, базой для этих исследований становятся труды Курта Левина». [31]

Теперь рассмотрим условия формирования того или иного стиля.

Так, например, Э. И. Гериханова пишет, что директивный стиль руководства складывается при наличии следующих условий:

- объективные условия:

- 1) Необходимость беспрекословного подчинения закреплена в соответствующей нормативной базе организации. В этом случае,

необходимость такого подчинения является легитимной (самый очевидный пример — армия);

2) Необходимость беспрекословного подчинения обусловлена сложными целями организации, требующими максимального напряжения сил каждого члена группы (например, спорт высших достижений и авторитарность тренера по отношению к спортсменам);

- субъективные условия: в силу особенностей своего характера руководитель реализовывает в своей профессиональной деятельности исключительно статусные, ролевые функции, считая необязательным переходить с подчиненными на межличностный уровень отношений. [32]

С другой стороны коллегиальный стиль при высоком авторитете руководителя и его целеустремленности к результату может сложиться в системе производственных условий. В исследовании взаимосвязи стиля руководства и личностно-типологических особенностей были получены Т. А. Скаковой было установлено следующее: В результате корреляционного анализа было обнаружено, что наличие черт гипертимной акцентуации характера связано с наиболее благоприятным демократическим стилем руководства ($r = 0,52$), а также с наличием благоприятных характеристик личности для руководства персоналом по «Опроснику ограничений управленческого потенциала» (четкие личные ценности (шкала II, $r = 0,65$), четкие личные цели (шкала III, $r = 0,79$) продолжающееся саморазвитие (шкала IV, $r = 0,56$), хорошие навыки решения проблем (шкала V, $r = 0,63$), умение влиять на окружающих (шкала VII, $r = 0,52$), способность руководить (шкала IX, $r = 0,51$). Взаимосвязь демократического стиля управления с холерическим темпераментом ($r = 0,50$) также подтверждает связи, показанные выше, так как характеристики гипертимной акцентуации и холерического темперамента имеют много общего. Для гипертимной акцентуации характерны такие особенности, как большая подвижность, общительность, стремление командовать. Люди с этой акцентуацией почти всегда имеют очень хорошее настроение, хорошее самочувствие, высокий

жизненный тонус, повышенную самооценку, большое стремление к самостоятельности. [33]

А для формирования попустительского стиля привлекательной становится творческая среда. Однако, стоит заметить, что использование данного стиля в других других отраслях может свидетельствовать о проблемах руководителя. Так, например, В. Н. Иванов выделяет следующие негативные причины:

- Неудовлетворительное здоровье управленца, которое негативно сказывается на его лидерских способностях, целеустремлённости к новым целям и желании достигать поставленные. Такой менеджер выбирает дистанцирование от подчинённых и происходящих под его управлением процессов, как защитную реакцию самосохранения;

- Отсутствие в распоряжении управленца достаточного количества ресурсов для мотивации подчинённых;

- Уровни профессионального развития управленца и подчинённых. Либеральный стиль управления может дать высокие результаты лишь при условии наличия хорошего профильного образования и самообразования, отраслевого опыта работы управленца и подчинённых, тогда первый будет эффективно управлять «на расстоянии», а вторые прекрасно справляться с работой самостоятельно. [34]

Н. Ю. Назарова выделяет следующие факторы, влияющие на выбор стиля руководства:

- Субъективные;
- Объективные.

Рассмотрим их подробнее.

1. К субъективным факторам, определяющим стиль руководства можно отнести следующие:

- Темперамент и характер руководителя;
- Выбор методов и приемов воздействия на подчиненных в зависимости от ситуации;

- Личные качества руководителя, определяющие его «управленческий почерк»;
- Уровень профессиональных знаний и интеллекта управленца;
- Основные принципы и установки, которыми пользуется руководитель для достижения конечных целей.

2. Объективные факторы могут быть сведены к следующим:

- Специфика области применения стиля руководства (цели, задачи);
- Окружающая производственная среда;
- Методы и приемы управления вышестоящего руководства;
- Специфика коллектива подчиненных. [35]

Следовательно можно предположить, что личностные качества, в том числе внутренняя мотивация, и внешние обстоятельства, которые могут послужить внешней отрицательной или положительной мотивацией, могут формировать тот или иной лидерский стиль.

В данном параграфе нам удалось проанализировать специфику руководства, личностные черты руководителя и стили руководства. Удалось сформулировать, что существует определенная взаимосвязь между личностью руководителя, а также субъективными и объективными факторами, которые могут включать в себя внутренние и внешние мотивы.

1.2 Мотивация деятельности руководителя

1.2.1 Понятие мотивации. Мотивация трудовой деятельности руководителя

На принятие тех или иных решений, в том числе управленческих, влияет много различных факторов. Особую роль в выборе стратегии поведения играют различные формы мотивации.

Мотивация — ее составляют побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность. Осознаваемые или неосознаваемые психические факторы, побуждающие индивида к совершению определенных действий и определяющее их направленность и цели. [36]

Для понимания работы механизма мотивации рассмотрим несколько составляющих ее понятий.

Мотив — побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта. [37]

Стимул — воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивида (обозначаемую как реакция) и относящееся к ней как причина к следствию. [38]

Потребность — состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности. [39]

Можно представить работу механизма мотивации следующим образом: стимул есть конечная цель, вознаграждение удовлетворяющее потребность индивида будь то духовную, материальную или социальную. В данной ситуации мотив будет выступать как соединительное звено между потребностью и стимулом. Таким образом два последних понятия можно представить как два крайних полюса. Здесь находится целая цепочка звеньев, связанных с оценкой воспринятого стимула. Здесь рождается мотив, здесь же он может быть принят или отторгнут индивидом.

Теперь перейдем к понятию «трудовой мотивации». Ладыгина Е. С. определяет ее следующим образом: «Трудовая мотивация — это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. То есть иными словами это такой процесс, который объединяет цели работника и цели компании для наиболее эффективного удовлетворения потребностей обоих. Мотивация — один из способов повышения производительности труда и представляет собой ключевое направление

кадровой политики организации, то есть это наиболее эффективная система работы с сотрудниками, нацеленных на результат». [40]

Существует два вида мотивации персонала: материальное стимулирование и нематериальное. Первое представлено в первую очередь повышением заработной платой, а также премиями. Второе — это привелегии для сотрудников: эксплуатация служебных автомобилей, жилых площадей, корпоративный отдых.

Нематериальные блага представлены в виде различного рода привилегий и развитой корпоративной культуры. Основной эффект от данного вида стимулирования — это повышение уровня заинтересованности сотрудника. Так, например, Т. С. Краснова и А. А. Куприн отмечают: «...в исследованиях, проводимых Gallup в течение последних 25 лет и охвативших своим опросом почти 105 тысяч работников 2500 подразделений 24 компаний, было выявлено, что в организациях с высокоэффективными по показателям производительности, удовлетворенности клиентов и продолжительности работы на одном месте, существуют пять основных факторов удовлетворенности работников. Сотрудники отмечали следующее:

- они понимают, что от них ожидают;
- они соответствуют работе, которую выполняют;
- компания справедливо признает заслуги;
- компания выражает похвалу сотрудникам;

они ощущают заботу со стороны своего непосредственного руководителя». [41]

Таким образом, можно сказать, что для сотрудника важна не только высокая заработная плата, но и заинтересованность в работе: необходимые условия труда и возможность самореализации. Отсюда можно сделать вывод о том, что замотивированный сотрудник — основа преуспевающей компании, и важно, чтобы руководитель учитывал это при построении стратегии управления организацией.

Также можно классифицировать мотивацию на внешнюю и внутреннюю. Е. А. Елфимов пишет: «Большинство психологов согласны с выделением двух

типов мотивации и соответствующих им двух типов активности, прежде всего развития, труда, поведения: 1) внешней мотивации (extrinsic motivation) и соответственно внешне мотивированного поведения (extrinsic motivated behavior) и 2) внутренней мотивации (intrinsic motivation) и соответственно внутренне мотивированного поведения (intrinsic motivated behavior). Внешняя мотивация — конструкт для описания детерминации поведения в тех ситуациях, когда факторы, которые его инициируют и регулируют, находятся вне Я (self) личности или вне поведения. Достаточно инициирующему и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней». [42]

Осмысление возможностей разных видов мотивации открывает новые возможности для управления организацией и для повышения эффективности ее работы. Осознание персоналом конкретных целей и последующих результатов пробуждает в них активность и стремления. Также грядущие санкции за нарушение трудовых обязательств или невыполнение плана могут замотивировать как рядового сотрудника, так и руководителя. Причем в силу занимаемой должности и повышенной ответственности санкции руководителя пропорциональны его положению.

Для выстраивания верной стратегии управления организацией и стимулирования ее сотрудников важно выявить причины выбора тех или иных путей решения поставленных задач. С этим согласны О. В. Куликова и О. В. Бубнова: «Изучение теоретических основ мотивационно-стимулирующего компонента трудовой деятельности персонала организаций показывает, что путь к эффективному управлению трудовой деятельностью человека лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет индивидом, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разобрать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами они могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей в трудовой деятельности». [43]

Мотивация руководителя имеет свою специфику. Е. М. Макота пишет: «Роль мотивации труда руководителя в организации трудно переоценить, так как руководитель является важнейшим звеном в системе управления производством и от его действий зависит состояние всех элементов производственной системы (персонал, уровень технологий, организационный механизм деятельности и др.). В конечном счете, от решений руководителя зависит результативность деятельности всего предприятия, его конкурентоспособность на рынке. Руководитель формирует корпоративный дух, психологический климат внутри организации, мотивирует сотрудников на достижение общих целей, координирует их усилия в ходе рабочего взаимодействия, а поддержка членами коллектива своего руководителя является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять организацией. Именно поэтому современные условия предъявляют к руководителю высокие требования, касающиеся не только уровня его образованности и профессионализма, но и его психологического облика». [44]

Работа занимает достаточно много времени в жизни руководителя и тесно связана с его удовлетворенностью и самореализацией. Это отражено в исследовании О. В. Аристовой и В. Л. Грицкова: «Полученные в результате исследования данные позволяют внести определенный вклад в раскрытие механизмов взаимодействия характеристик работы и мотивационно-волевой регуляции при совмещенном положительном влиянии интринсивной рабочей мотивации и отрицательном — ориентации на негативное прошлое и депрессивных явлений. Практическая значимость этой структурной модели заключается в возможности объяснения роли работы в жизни менеджера и ее влиянии на благополучие в связи с негативными факторами, такими как состояние депрессии, стрессы, эмоциональное выгорание и др. В частности, полученные данные дают возможность повышения уровня удовлетворенности жизнью у менеджеров и снижения выраженности явлений депрессии при помощи оптимизации работы (учитывая характеристики рабочих заданий)». [45]

Отчетливо проследить влияние мотивации руководителя на принятие управленческих решений можно наблюдать при кризисах и бумах развития в организации, с этим соглашается Г. И. Марасанов и Д. А. Сальник: «Мотивы руководителя в их динамике полезно проследить, например, в периоды спада и подъема эффективности организации. Очевидно, что при движении организации к этим экстремальным состояниям изменения в мотивах управленческой деятельности руководителя должны обнаруживаться более заметно, чем в периоды организационной стабильности. Кроме того, мотивы управленческой деятельности, отчетливо меняясь в те периоды, когда организация нестабильна, как представляется по некоторым, хотя еще предварительным данным, оказывают более заметное влияние на творческую активность руководителя и в большей мере побуждают его к диалогу со значимыми собеседниками, чем в периоды стабильности». [46]

Многие исследователи находят определенную связь между мотивационными факторами и принятием управленческих решений, которые формируют определенную стратегию, что как следствие участвует в формировании лидерского стиля.

В. А. Горячкина пишет: «По мотивационным характеристикам личности определяется только достоверная ($p < 0,05$) отрицательная связь их с мотивом стремления к власти (чем больше склонность к управленческому лидерству, тем меньше показатели мотива стремления к власти). В целом отмечается стремление руководителей к достижению успеха и признанию, вне зависимости от используемого ими типа руководства. Однако формальных руководителей, по сравнению с управленческими лидерами, отличает большее стремление к власти, к более авторитарным методам управления, они всегда больше ориентированы на тотальный контроль за подчиненными, используя свою официальную власть руководителя как главный метод воздействия на подчиненных. Управленческий лидер, наоборот, использует социально-психологические методы и механизмы воздействия на подчиненных, опираясь на личный авторитет». [47]

В своем исследовании мотивационного профиля личности лидера Ю. В. Филиппова и Н. Р. Пронина также отмечают взаимосвязь мотивации и лидерского поведения, на основе чего делают следующие выводы:

1) Поведение испытуемых с высокой степенью склонности к лидерству детерминировано высокой степенью выраженности потребностей в достижении, власти и в выраженном контроле, на низком уровне находится страх отвержения и потребность в требуемом контроле.

2) Испытуемые с низкой степенью выраженности склонности к лидерскому поведению характеризуются высоким страхом отвержения и потребности в требуемом контроле, при этом у них слабо сформированы потребности в достижении, власти и выраженном контроле. [48]

Также есть данные, что мотивационный профиль руководителя посредством стиля руководства сказывается на мотивационном профиле подчиненного. Такие результаты представлены в исследовании «Взаимосвязь между стилем руководства и мотивацией» исследователей из Хорватии: «Опыт показывает, что лидерство и мотивация находятся во взаимном взаимодействии — у наиболее замотивированных сотрудниками стоит соответствующе замотивированный руководитель. Таким образом, понимание мотивации является мощным средством управления в достижении целей компании. А именно, понимание поведения, предвидение, руководство, изменений поведения подчиненных и контроль над ними. Все это является необходимыми предпосылками для эффективного руководства, направленного на достижение целей компании. Считается, что замотивированные и удовлетворенные подчиненные могут обеспечить выживание и рост компании в динамичной и крайне неопределенной среде из-за сильного влияния лидерства на индивидуальные решения сотрудников и их участие в достижении необходимых результатов. Другими словами, достижение высоких результатов напрямую связано с отношением стиля руководства и мотивационными потребностями последователей руководителя». [49]

В данном подпараграфе нам удалось установить, что существует определенная взаимосвязь между мотивационным комплексом и формированием

стиля руководства. Данный вопрос исследуется как отечественными психологами, так и зарубежными. Исследователи находят статистически доказанные различные виды связи между фирмами мотивации и компонентами формирования лидерского стиля.

1.2.2 Концепция внутренней и внешней мотивация профессиональной деятельности

Ранее мы выделили два типа мотивации: внутреннюю и внешнюю. Для дальнейшего анализа проанализируем эти виды подробнее.

Вопрос внутренней и внешней мотивации в своей работе исследует И. Ю. Полипчук пишет: «Если говорить о мотивах выбора работы, то речь пойдет о «внешних» и «внутренних» факторах (мотиваторах), которые рассматриваются человеком в процессе принятия решения — куда лучше пойти работать. В основном это касается оценки внешней ситуации, своих возможностей и состояния, соответствия выбираемой работы профессии, своим интересам и склонностям.

Оценка внешней ситуации (положительных и отрицательных производственных факторов) включает в себя: величину заработной платы, льготы, предоставляемые работающим на данном предприятии; близость к дому, удобство транспортного сообщения; эстетику места работы и наличие вредного производства; одно- двух- или трехсменность, наличие твердого или свободного графика работы; надежность и престиж фирмы, компании; меру ответственности; возможность одновременно с работой учиться в вузе; психологический климат в коллективе, систему поощрений и наказаний (штрафов и т.п.).

Оценка своих возможностей включает: состояние здоровья, наличие способностей к данной работе и профессионально важных качеств, уровень образования, склонность к работе без стрессов, в свободном ритме или к монотонной работе с заданным темпом». [50]

К. Замфир таким образом классифицирует внешнюю мотивацию на два типа: «... положительную, заключающую в себе стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия, и отрицательную, связанную с избеганием системы наказаний, штрафов, критики, осуждения и т. д.». [51]

Также отмечается гендерное различие в мотивах трудовой деятельности, что отражено в исследовании на тему особенностей внешней и внутренней мотивации трудовой деятельности женщин и мужчин М. В и В. М Прохоровых: «Мотив избегание неудач преобладает у женщин. Женщины, детерминированные потребностями в безопасности, больше, чем мужчины обеспокоены возможными ошибками при выполнении работы, что влияет негативно на постановку и принятие новых, сложных, амбициозных задач. Мужчины, которые менее склонны обращать внимание на возможные неудачи, в большей степени ориентированы на продвижение по службе. В основе такой мотивации преобладают потребности в признании.

Большая выраженность всех внешних положительных мотивов у мужчин (денежный заработок, продвижение по службе, достижение уважения) нашло отражение в значимом преобладании внешней положительной мотивации у мужчин над её уровнем выраженности у женщин. Данная мотивация детерминирована потребностями в уважении и признании. Внутренняя мотивация у женщин, детерминированная потребностями в самореализации, связанная с ориентацией на процесс работы и самореализацию в ходе трудовой деятельности, имеет большую выраженность, чем у мужчин. Большую выраженность у женщин, чем у мужчин имеет внешний отрицательный мотивационный комплекс, образованный мотивами избегание критики и избегание неудач, которые детерминируются потребностями в безопасности». [52]

Здесь же стоит отметить другое исследование Прохоровых на тему возрастной динамики внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности, в котором сделаны следующие выводы: «В развитии трудовой мотивации на протяжении трудового пути прослеживаются три основных периода. В возрасте до 30 лет представлено чёткое преобладание внутренних мотивов трудовой

деятельности над внешними, также прослеживается наименьшая роль внешних отрицательных мотивов по сравнению с внешними положительными. В период между 30 и 40 годами у работников наряду с внутренними мотивами повышается роль внешних положительных факторов, которым на данном этапе отрицательные мотивы пока уступают. У завершающих свой трудовой путь работников наиболее важными становятся внешние отрицательные мотивы (страх, опасения), а наименьшую роль играют внутренние факторы. Наименее чувствительными к возрастным различиям оказались внешние положительные мотивы. Кроме того, отмечается примерно одинаковый характер и сила двух мотивов, побуждающих людей к труду с одинаковой силой: деньги и уважение». [53]

Е. М. Макота на основании своего исследования трудовой мотивации российского руководителя сделала следующие выводы:

во-первых, в трудовой мотивации основе лежит внутренняя мотивация деятельности, выражающаяся в том, что для руководителя в большей мере значим сам процесс труда, чем все остальное (зарплата, статус, мнения коллег и начальства, боязнь увольнения и пр.);

во-вторых, трудовая мотивация современного руководителя отличается преобладанием мотивов достижения над мотивами избегания неудач и умеренной степенью выраженности мотивации власти. Полученный результат характеризует руководителей как уверенных в себе, ответственных и инициативных людей, ориентированных, прежде всего, на успех в деятельности;

в-третьих, в структуре трудовой мотивации руководителей преобладают мотивы результирующей ориентации над мотивами процессуальной ориентации, т.е. в структуре мотивационной сферы доминирует целевая установка на получение конкретного результата в процессе труда;

в-четвертых, трудовая мотивация современных руководителей связана с их возрастом, стажем работы и стажем работы в должности руководителя. Исследование показало, что с опытом работы у руководителя увеличивается

степень выраженности внутренней мотивации трудовой деятельности и снижается внешняя мотивация, а также мотивация власти. [54]

Э. Бергстром и М. Мартинез в своем исследовании влияния внутренней и внешней мотивации на взаимодействие с сотрудниками определили:

Результаты нашего исследования показывают, что менеджеры воспринимают сильное влияние внутренней и внешней мотивации на взаимодействие с подчиненными, где влияние таких факторов, как рабочие условия, отношения на работе, благосостояние сотрудников, обучение и развитие карьеры, компенсация и организационная политика, более значимо. Влияния этих же факторов ощущают на себе подчиненные. [55]

Это еще раз доказывает, что мотивация руководителей через их лидерское поведение оказывает влияние на подчиненных, что в свою очередь объясняется наличием взаимосвязи стиля руководства и ведущих мотивов.

Принятие решений руководителем, которое комплексно формирует стиль руководства, во многом зависит от внешних и внутренних мотивов. Последние же зависят от психологических особенностей личности. Это отражено в исследовании Н. Т. Руси, на основании которого она сделала следующие выводы: «Одним из ключевых свойств, детерминирующих личностную конфигурацию целей и задач, которые определяют процесс принятия управленческих решений, является система ценностей менеджера. Она, в свою очередь, во многом зависит от социальной ситуации развития руководителя, его индивидуально-психологических и личностно-профессиональных особенностей, свойств ориентации на внешние нормы и внутренние ценности, жизненных ценностей, сформированных под влиянием его опыта». [56]

Данный анализ подтвердил наличие определенных взаимосвязей внутренней и внешней профессиональной мотивации с управленческим поведением. Данное обоснование дает нам возможность дополнительную теоретическую базу для анализа такой же взаимосвязи в рамках данного исследования.

1.2.3 Теория самодетерминации в контексте трудовой мотивации

Теория самодетерминации начала разрабатываться в семидесятых годах прошлого столетия психологами из Рочестерского университета — Эдвардом Э. Деси и Ричардом М. Райаном. Именно благодаря исследованиям этих ученых открылось понимание механизмов и специфики внутренней мотивации, которое было ранее скрыто из-за бихевиористского подхода к ее изучению.

Господа Деси и Райан определили, что существует три базовых потребности в рамках изучения внутренней мотивации — потребность в самодетерминации, компетентности и близких отношениях с другими людьми. Потребность в автономии (самодетерминации) определяется как стремление самостоятельно контролировать собственные действия и поведение, быть их независимым инициатором. Компетентности подразумевает желание индивида достичь различных внешних и внутренних результатов и быть эффективным. Потребность во взаимосвязи с другими людьми, которая включает в себя установление надежных и удовлетворяющих человека отношений с другими людьми. Эти отношения должны основываться на чувстве принадлежности и привязанности.

Т. О. Гордеева пишет: «Согласно Деси и Райану, потребность в самодетерминации самая важная, ключевая для функционирования внутренней мотивации. Для поддержания и усиления внутренней мотивации субъект должен переживать свое поведение как самодетерминированное. Потребность в компетентности также важна, однако недостаточна для поддержания внутренней мотивации. В этом пункте Деси и Райан спорят с А. Бандурой, полагающим, что для поддержания и усиления внутренней мотивации достаточно восприятия собственной компетентности (самоэффективности). Третья потребность является условием для успешного становления и функционирования потребности в автономии. Это последнее положение (о специфическом значении удовлетворения потребности в связанности с другими людьми) было подтверждено в исследованиях Р. Райана: автономия развивается наиболее эффективно в ситуациях, когда дети и подростки чувствуют свою связанность и близость со значимыми для них взрослыми». [57]

Развивая теорию самодерминации, авторы разработали несколько сопутствующих теорий, раскрывающих различные стороны явления самодетерминации:

- теория когнитивной оценки,
- теория каузальных ориентаций,
- теория организмической интеграции,
- теория базовых психологических потребностей,
- теория содержания целей.

П. С. Сулопарова отмечает особую роль внутренней мотивации : «Базовые потребности лежат в основе внутренне мотивированной активности. Внешняя же мотивация отличается от внутренней наградой за деятельность: при внешне мотивированной деятельности мотивация лежит вне личности, при внутренне мотивированной деятельности активность и есть награда. Внутренняя мотивация полезнее для личности и зависит от социальных условий». [58]

Также в контексте теории самодерминации, хотелось бы обратить особое внимание на понятие «воли», которое как полагается в рамках нашего исследования, оказывает влияние на мотивацию. М. В. Ермолаева и Д. В. Лубовский пишут: «Одной из составляющих теории самодетерминации наряду с уже перечисленными является понятие воли. Воля как способность сознательного выбора детерминант поведения с необходимостью включает в себя внутреннюю потребность в компетентности и самодетерминации. Способность и потребность здесь идут рука об руку. Основой воли является внутренняя мотивация, человеческая потребность быть компетентным в сочетании с самодетерминацией в отношениях со средой. Воля, в свою очередь, решает конфликты между потребностями, подчиняя себе последние. Воля является необходимым аспектом здорового функционирования человека, по мнению авторов теории». [59]

Современные исследования в области теории самодетерминации применимы и к вопросу профессиональной мотивации. Так Н. В. Черного в своем труде пишет: «В некоторых исследованиях было показано, каким образом

преобладание внешней или внутренней мотивации влияет на отношение сотрудников к организации. В исследованиях, проведенных М. Ванстенкрите, было продемонстрировано, что преобладание методов внешней мотивации (упор на материальное вознаграждение, внешние атрибуты изменения социального статуса и пр.) делает ценностные ориентации сотрудников более поверхностными, снижая интерес к профессиональному развитию, позволяя легко покидать организацию, ориентируя в первую очередь на размер материального вознаграждения. В тех организациях, где управление персоналом было направлено на развитие внутренней мотивации (выполнение социально значимых функций, в работе присутствовал более гибкий и индивидуальный подход, предоставляющий возможность для самореализации), сотрудники отличались большим интересом к развитию себя как специалиста, инициативностью, равнодушием к функционалу должности и организации в целом». [60]

Зарубежные психологи также отмечают продуктивность теории самодетерминации в рамках организационной психологии:

Теория самодетерминации как теория мотивации работы уникальна тем, что, дифференцируя мотивацию к автономным и контролируемым типам, она смогла показать, что внутренняя мотивация более продуктивно способствует как качественной работе, так и благосостоянию сотрудников, таким образом, теория смогла достичь традиционной цели организационных психологов, а именно, способствовать прибыльности и в то же время поддерживать благосостояние сотрудников. Данная теория уже давно занимается определением эмпирически социально-контекстуальных условий, способствующих внутренней мотивации. Ключ к этому развивается из положения о том, что у всех людей есть три фундаментальные психологические потребности — для компетентности, автономии и родства — которые при удовлетворении способствуют стимулированию внутренней мотивации, благополучию и эффективной работе. Таким образом, теория самодетерминации уделяет центральное внимание удовлетворению потребности в условиях,

которые позволяют сотрудникам стимулировать внутреннюю мотивацию, и, как следствие, продуктивно работать и хорошо себя чувствовать». [61]

Факторы внешней мотивации также не всегда могут быть продуктивны об этом пишет К. Шелдон: «Исследования показали, что не только деньги, но и много других факторов оказывает схожее влияние на человека. Например, дедлайны (то есть жесткие сроки) или разного рода неразумные правила, наносящие урон самооценке. Как можно объяснить эти эффекты? Я могу предложить несколько объяснений. Первое — с точки зрения теории самовосприятия. Можно задаться вопросом: если мы «по условиям игры» выполняем деятельность только ради вознаграждения, значит ли это, что собственного желания заниматься этой деятельностью у нас нет? Второе — с точки зрения теории самодетерминации: человеческая природа более чувствительна к внешнему контролю, и как только нас вынуждают что-то делать, нам перестает нравиться это занятие. Например, у нас есть некоторые данные, показывающие, что люди в России чувствуют большее контролирующее влияние со стороны культуры». [62]

Получается, что теория самодетерминации поднимает вопрос не только количественной мотивации, но и о качественной. «Одна из особенностей теории самодетерминации в том, что ее можно обозначить как организмически-диалектическую. Она исходит из того, что все люди имеют мотивацию роста. Это пример позитивной психологии. Все люди имеют позитивные возможности, и эти возможности могут быть развиты. Вопрос, который стоит перед нашей исследовательской группой — как люди используют возможность самоактуализации? Почему одни используют ее больше, а другие меньше? Эти вопросы связывают теорию самодетерминации с другими теориями, в частности с теорией целей. Есть много способов диагностики того, какие цели люди ставят перед собой. Один из вариантов — спрашивать людей, к чему они стремятся: «Что вы для себя считаете важным в жизни?»» — утверждает К. Шелдон. [62]

Зарубежные исследования теории самодетерминации и трудовой мотивации позволяют сделать следующие выводы:

Что касается внешних мотивационных факторов, то из наших выводов получается, что менеджеры считают, что они, несомненно, оказывают положительное влияние на взаимодействие с работниками, и без них сотрудники, скорее всего, не будут продуктивно работать. Многие внешние поощрения, которые руководители предоставляют подчиненным, положительно влияют на существующие отношения, а затем и на различные уровни взаимодействия с сотрудниками. Однако многие из этих факторов в большей степени связаны с согласованными аспектами обменных отношений, подразумевая, что они в определенной степени влияют на качество обменных отношений. Это также подразумевает, что влияние внешней мотивации на взаимодействие с работниками ниже, чем у многих внутренних факторов. Также стоит отметить, что стимулирование внутренней мотивации требует индивидуального подхода к каждому отдельному подчиненному. Такое же рассуждение уместно и относительно внешних факторов — важно, чтобы каждый отдельный сотрудник поощрялся с учетом своих целей и пожеланий. Несмотря на, в некоторой степени, ограниченное влияние внешней мотивации на подчиненных, данные факторы составляют важную часть общего пакета привелегии, который компания и в лице ее менеджеров, предлагает сотрудникам. [63]

Анализ внутренней и внешней мотивации Эдварда Деси и Ричарда Райана показали следующие результаты:

«Мы кратко представили теорию самодетерминации, чтобы сделать критическое различие между поведенчески-волевыми проявлениями и опытом свободы и автономии. Инициативные мотивы поведения, которые реализуются из интереса и удовлетворяют врожденные психологические потребности в области компетентности и автономии, являются прототипом самодетерминированного поведения. Внешне мотивированное поведение деятельности, оно варьируется в зависимости от внутренней мотивации. Интернализация и интеграция — это процессы, за счет которых поведение становится более самодетерминированным». [64]

Исследование внутренней мотивации в контексте теории самодетерминации дает новые возможности в исследовании трудовой мотивации. Для нашего исследования актуален поиск взаимосвязей в стиля руководства и компонентов внутренней мотивации для более полного понимания принадлежности к тому или иному лидерскому стилю менеджеров.

1.3 Выводы по результатам теоретического анализа

В первой главе мы исследовали основные элементы дизайна исследования данной научно-исследовательской работы. Был раскрыт вопрос содержания понятия «руководства», определены психологические особенности менеджеров коммерческой организации, описаны виды стилей руководства, согласно исследованию Курта Левина, исследованы предикторы лидерского стиля, сделан обзор понятий мотивации и отдельно трудовой мотивации, выделены и рассмотрены факторы внешней и внутренней мотивации, также внутренняя мотивация и ее взаимосвязь с внешней мотивацией и влияние на сотрудников рассмотрены в контексте теории самодетерминации.

В теоретическом анализе взаимосвязей стиля руководства с факторами внутренней и внешней мотивации нам удалось установить определенные связи в исследованиях отечественных и зарубежных психологов.

ГЛАВА II. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Постановка проблемы исследования

Проблема: формирование лидерского стиля у менеджера является малоизученной темой в психологическом аспекте трудовой деятельности. Особый интерес вызывает взаимосвязь стиля руководства и мотивации руководителя, в частности роль факторов внутренней и внешней мотивации в принятии управленческих решений и как следствие формированию лидерского стиля.

Цель исследования: определить взаимосвязь внутренних факторов мотивации, факторов личности и характеристик стиля руководства.

Предмет исследования — взаимосвязь факторов внутренней мотивации, личностных факторов и стиля руководства менеджеров коммерческой организации.

Объект исследования — менеджеры низшего и среднего звена коммерческих организаций.

Независимая переменная: характеристики внешней и внутренней мотивации.

Зависимая переменная: характеристики стиля руководства.

Гипотезы исследования:

Основная гипотеза: Существует взаимосвязь между факторами внешней и внутренней мотивации и выраженностью стиля руководства.

Частные гипотезы:

1. Существует взаимосвязь между выраженностью внутренней мотивации и использованием коллегиального стиля руководства.

2. Существует взаимосвязь между выраженностью внешней мотивации и использованием директивного стиля руководства.

3. Существуют различия выраженности внешней и внутренней мотивацией у менеджеров низшего и среднего звена.

Для достижения цели исследования и проверки выдвинутых гипотез были поставлены следующие **задачи**:

1. Теоретический анализ взаимосвязи стиля руководства и факторов внутренней и внешней мотивации руководителей;
2. Эмпирическое исследование характеристик внутренней и внешней мотивации, выраженности стиля руководства, других личностных характеристик у менеджеров низшего и среднего звена;
3. Исследование взаимосвязей характеристик внутренней и внешней мотивации, и выраженности стиля руководства у менеджеров низшего и среднего звена;
4. Исследование различий между менеджерами низшего и среднего звена по характеристикам мотивации, стилю руководства и личностным факторам.

Практическая значимость: существует необходимость глубокого изучения взаимосвязи внутренней мотивации, стиля руководства и личностных характеристик руководителя для дальнейшего определения отрасли для менеджера с тем или иным видом стиля руководства для повышения эффективности производственных процессов на предприятиях. В данной научно-исследовательской работе будут рассмотрены не только вопросы, связанные с мотивацией, стиля руководства и личностными характеристиками, но их взаимосвязь между собой. Результаты данного исследования могут быть использованы для подбора, обучения и формирования кадрового резерва менеджеров низшего и среднего звена коммерческих организаций, с целью увеличения эффективности работы предприятия.

2. 2 Описание выборки

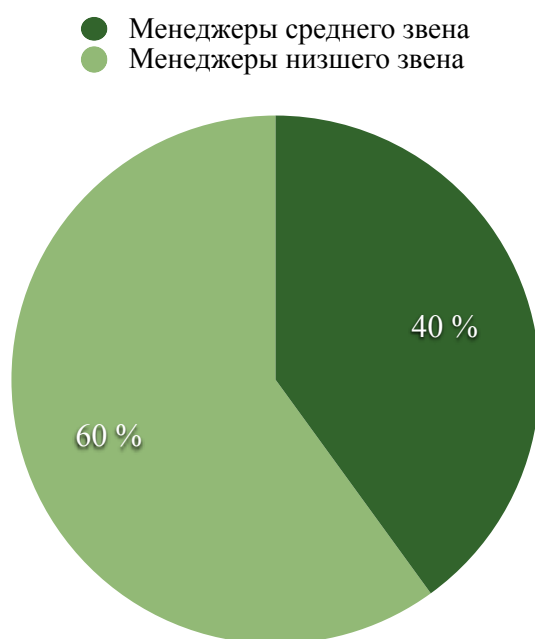
В исследовании приняли участие 250 менеджеров разных коммерческих организаций, расположенных в городе Екатеринбурге. Отраслевая направленность:

- общественное питание,
- рекламные услуги,
- розничные и оптовые продажи,
- строительный бизнес,
- гостиничные услуги,
- обслуживание легкового и грузового автотранспорта.

Все сферы предполагают активное взаимодействие с клиентами и ориентированность на них.

Среди испытуемых 100 человек — менеджеры среднего звена, а 150 — низшего звена (Рис. 1).

Рис. 1. Должностное соотношение

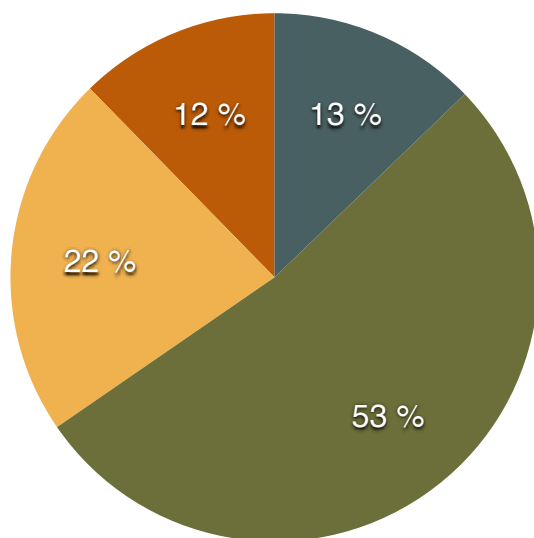


Возраст испытуемых от 22 лет до 61 года (Рис. 2). Преобладают менеджеры в возрасте от 25 до 35 лет, что составляет 53 % от общего числа испытуемых. Возрастная градация обусловлена возрастной периодизацией трудового населения исследователя Д. Боуг, который распределяет население по следующим группам:

- молодые — 9-17 лет,
- взрослые — 18-44 года
 - ранняя зрелость — 18-24 года,
 - зрелость — 25-44 года,
- средний пожилой возраст — 45-64 года,
- ранняя старость — 65-74 года,
- поздняя старость — 75 лет и старше. [65]

Рис. 2. Возрастное соотношение.

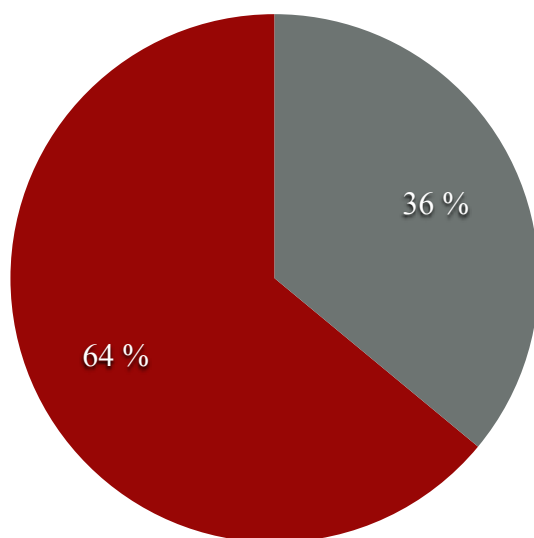
22-24 лет
 25-35 лет
 36-45 лет
 46-61 лет



Процентное соотношение по гендерной принадлежности: 36 % (90 человек) — мужчины, 64 % (160 человек) — женщины (Рис. 3).

Рис. 3. Гендерное соотношение.

● Мужчины ● Женщины



2.3 Методы исследования

Для статистического анализа взаимосвязей стиля руководства и мотивационных факторов, нам нужно было продиагностировать следующие переменные:

- принадлежность к стилю руководства,
- выраженность внутренней и внешней мотивации, (внешняя мотивация была разделена на положительную и отрицательную),
- выраженность компонентов внутренней мотивации,
- личностные характеристики, в качестве диагностического фона.

Для диагностики данных параметров мы выбрали следующие методики:

- 1) Опросник: методика определение стиля управления персоналом А. А. Журавлева;
- 2) Опросник: Мотивация профессиональной деятельности, автор К. Замфир (в модификации А. Реана);
- 3) Опросник «Индекс стремлений», авторы: Э. Деси и Э. Райан;

4) Тест Большая пятерка (Big five). Пятифакторный личностный опросник, авторы: Р. МакКрае, П. Коста.

Выбранные методики помогли собрать нам заявленные ранее данные.

2.3.1 Методика определение стиля управления персоналом

Существует не так много методик определяющих стиль руководства: Диагностика стилей руководства (А. Л. Журавлев), Диагностика склонности к определенному стилю руководства (Е. П. Ильин), Определение административного стиля управления (адаптированный вариант Е. Е. Туник), Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутона и другие. Мы остановили свой выбор на методике определение стиля управления персоналом, разработанной А. Л. Журавлевым, так она зарекомендовала себя как валидная диагностика лидерского стиля и часто используется исследователя для выявления стиля руководства по направлениям психологии, социологии и экономики. Также данный метод подходит к концепции классификации стилей руководства, предложенной Крутом Левином.

Данная методика встречается в различных исследованиях, в том числе в области организационной психологии. Например, «Стиль руководства как фактор социально психологического климата коллектива» А. А. Расаевой и Е. И. Куценко [66], «Профессиональная психодиагностика» Т. А. Тереховой [68], «Личностные факторы успешности предпринимательской деятельности» Н. В. Анненкова и Е. В. Камневой [69], «Организационное поведение» К. М. Оганяна и А. Д. Шопенко [70].

Выбранная методика была разработана А. Л. Журавлевым — доктором психологических наук, который специализируется в области социальной, организационной и экономической психологии.

Назначение: методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального.

Опросник состоит из 27 вопросов. Для каждого пункта существует 5 вариантов ответа. Испытуемый может выбрать несколько подходящих ему ответов.

Для нашего исследования мы адаптировали вопросы методики для диагностики самого руководителя, а не его подчиненных.

В опросите есть шкалы директивного, коллегиального и попустительского стиля руководства.

2.3.2 Опросник: Мотивация профессиональной деятельности

Существует достаточно много методик, направленных на исследования мотивации, например, «Типы саморегуляции» Э. Деси и Р. Райан, «Возможность реализации мотивов» В. И. Доминьяка, «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» О. Ф. Потёмкина. Многие из них могли бы применены и в нашем исследовании, но мы приняли решение использовать профильную методику — «Мотивация профессиональной деятельности», К. Замфира (в модификации А. Реана). Данная методика востребована в вопросах изменения профессиональной мотивации, которые описаны в исследованиях в области психологии. Данная методика не только определяет уровень внутренней и внешней мотивации, но и также диагностирует значения внешней положительной и внешней отрицательной мотиваций.

Данная методика встречается в следующих исследованиях: «Мотивация профессиональной деятельности сотрудников организации с разными типами корпоративной культуры» О. С. Гуровой [71], «Особенности мотивации труда женщин и мужчин: ее направленность и смыслообразующая ориентация» М. В. Прохоровой [72], «Диагностика мотивационного развития персонала» Е. И. Бабенцевой и Р. А. Серюковой [73].

Данная методика была разработана психологом К. Замфиром, специализирующемся на вопросах трудовой мотивации.

В основу данной методики положена концепция о внутренней и внешней мотивации.

Назначение: диагностика мотивации профессиональной деятельности.

Методика состоит из 7 вопросов, каждый из которых нужно оценить по пятибальной шкале.

В опроснике представлены 3 шкалы: внутренняя мотивация, внешняя положительная мотивация и внешняя отрицательная мотивация.

2.3.3 Опросник «Индекс стремлений»

Сегодня разработано достаточно много методик для выявления уровня внутренней мотивации, но в рамках нашего исследования мы рассматриваем внутреннюю мотивацию в контексте теории самодетерминации, поэтому мы выбрали методику «Индекс стремлений» разработанную Э. Деси и Р. Райаном — авторами данной концепции. Данный опросник адаптирован Ю. А. Котельниковой.

Данная методика использовалась в следующих исследованиях: «Факторы дезадаптированного реагирования на онкологическое заболевание у женщин с онкологическим заболеванием гинекологического профиля» К. А. Новиковой [74], «Структура жизненных стремлений и базовых потребностей личности в ситуации хронического соматического заболевания» Т. Д. Василенко [75], «Возможности исследования жизненных стремлений у больных соматическим заболеванием» Ю. А. Котельниковой и А. В. Селина [76].

Назначение: оценка жизненных стремлений.

В методике 35 вопросов, каждый из которых нужно оценить по 7 бальной шкале.

В опросите есть три фактора: важность, вероятность и достижение. Для нашего исследования мы использовали фактор — вероятность. В диагностике предложены 7 шкал: богатство, известность, внешность, личностный рост, отношения, общество, здоровье.

2.3.4 Пятифакторный личностный опросник

В нашем исследовании мы решили диагностировать личностные характеристики для диагностического фона. Для этого мы выбрали «Пятифакторный личностный опросник» или тест «Большая пятерка» (Big five), разработан американскими психологами Р. МакКрае и П. Коста в 1983-1985 годах. Позднее методика была доработана.

Данная методика встречается во многих исследованиях в области психологии и зарекомендовала себя высокой валидностью.

Назначение: диагностика личности человека.

Опросник состоит из 75 парных, противоположные по своему значению, высказываний.

В методике представлены 5 факторов:

- экстраверсия — интроверсия,
- привязанность — обособленность,
- самоконтроль — импульсивность,
- эмоциональная неустойчивость — эмоциональная устойчивость,
- экспрессивность — практичность.

Содержание методик и анкета для испытуемых в приложении А.

2.4 Процедура исследования

Исследование проводилось в пять этапов:

1. Был разработан дизайн исследования.

2. Был произведен поиск литературы, изучающей руководство, в частности управление, лидерство, менеджмент, власть; психологические особенности руководителей, в частности волю, устойчивость, стремления, коммуникацию; стили руководства, в частности их виды, характеристики, предикторы; мотивацию, в частности компоненты мотивации, трудовой

мотивацию, внутреннюю внешнюю; теорию самодетерминации. Были рассмотрены различные подходы. Проанализирован опыт исследователь по взаимосвязи стиля руководства и факторов мотивации. Нам удалось составить четкое представление о лидерских стилях и профессиональной мотивации, также удалась найти обоснование общей гипотезе.

3. Были определены зависимые и независимые переменные для эмпирического исследования. Для анализа принадлежности к стилю руководства, определения уровня внутренней и внешней мотиваций, установления личностных стремлений и диагностики личности испытуемых были подобраны соответствующие методики. Завершающей частью этого этапа было составление анкеты для испытуемых.

4. Поиск подходящих организаций и согласования с ними возможности исследования на базе их предприятия. Далее были отобраны менеджеры среднего и низшего звена имеющие в свое подчинении не менее 3 сотрудников. Затем все испытуемые были снабжены анкетами в электронном или бумажном виде. В конце этого этапа происходил сбор результатов тестирования.

5. На данном этапе были обработаны все анкеты и систематизированы результаты для статистического анализа. Завершающей частью данного этапа было проведение статистического анализа на базе программы «IBM SPSS Statistics».

6. На последнем этапе было произведено описание, интерпретация, обобщение результатов исследования и написание выводов.

2.5 Математико-статистические методы обработки

Для обработки данных, полученных в ходе анкетирования, использовалась программа «IBM SPSS Statistics».

Для работы в данной программе были выбраны следующие математические методы:

- Корреляционный анализ для выявления взаимосвязи стиля руководства с другими позициями;
- Дискриминантный анализ для поиска взаимосвязи между позициями;
- Дисперсионный анализ для поиска средних значений по заявленным позициям;
- Регрессионный анализ для поиска различий между менеджерами среднего и низшего звена.

ГЛАВА III. Определение взаимосвязи внутренних факторов мотивации, факторов личности и характеристик стиля руководства

3.1 Исследование взаимосвязей характеристик внутренней и внешней мотивации, и выраженности стиля руководства у менеджеров низшего и среднего звена

В данном параграфе мы при помощи корреляционного анализа ищем связь между стилями руководства и мотивационными характеристиками.

Исследуемые показатели: должность, пол, возраст, директивный стиль, коллегиальный стиль, попустительский стиль, внутренняя мотивация (ВМ), внешняя положительная мотивация (ВПМ), внешняя отрицательная мотивация (ВОМ), нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, согласие/доброжелательность, сознательность/добросовестность.

При анализе всей выборки установлено, что директивный стиль руководства отрицательно взаимосвязан с коллегиальным ($r=-0,23$; $p<0,001$) и положительно — с попустительским ($r=0,22$; $p<0,001$). Кроме того, коллегиальный стиль отрицательно взаимосвязан с попустительским ($r=-0,212$; $p=0,001$) Таблица 1.

Таблица 1.

	Директивный	Коллегиальный	Попустительский
Директивный	1	-,230**	,222**
Коллегиальный	-,230**	1	-,212**
Попустительский	,222**	-,212**	1

При анализе связей стиля руководства и особенностей профессиональной мотивации также выявлен ряд корреляций. Внутренняя мотивация отрицательно связана с попустительским стилем руководства ($r=-0,219$; $p<0,001$). Внешняя положительная мотивация также отрицательно связана с попустительским стилем ($r=-0,184$; $p=0,004$). Внешняя положительная мотивация не связана ни с каким стилем руководства, что говорит о том, что

наказания и выговоры не влияют напрямую на то, какой стиль взаимодействия с подчиненными предпочитает менеджер Таблица 2.

Таблица 2.

	ВМ	ВПМ	ВОМ
Директивный	,003	,055	-,006
Коллегиальный	-,080	-,048	-,031
Попустительский	-,219**	-,184**	,073

Был также проведён корреляционный анализ для показателей методики “индекс стремлений”. Показатель “богатство” положительно связан с директивным стилем ($r=0,278$; $p<0,001$). Попустительский стиль отрицательно связан с приоритетом внешности ($r=-0,132$; $p=0,036$), личностного роста ($r=-0,286$; $p<0,001$), общества ($r=-0,286$; $p<0,001$) и здоровья ($r=-0,213$; $p=0,001$)

Таблица 3.

Таблица 3.

	Директивный	Коллегиальный	Попустительский
богатство	,278**	-,048	-,069
известность	,088	,017	-,057
внешность	,113	-,056	-,132*
личностный рост	,065	,083	-,286**
отношения	,103	,099	-,103
общество	-,082	,071	-,286**
здоровье	,047	-,017	-,213**

Личностные черты также связаны с особенностями руководящей деятельности. Шкала “интроверсия - экстраверсия” положительно связана с директивным стилем ($r=0,184$; $p=0,003$) и отрицательно - с попустительским ($r=-0,224$; $p<0,001$). Шкала “обособленность-привязанность” положительно коррелирует с коллегиальным стилем ($r=0,211$; $p=0,001$) и отрицательно - с

директивным ($r=-0,227$; $p<0,001$) и попустительским ($r=-0,224$; $p<0,001$). Шкала “импульсивность-самоконтроль” отрицательно связана с попустительским стилем ($r=-0,224$; $p<0,001$). Шкала “эмоциональная устойчивость - эмоциональная неустойчивость” положительно связана с попустительским стилем ($r=0,195$; $p=0,002$). Шкала “практичность-экспрессивность” положительно связана с коллегиальным стилем управления ($r=0,166$; $p=0,009$)

Таблица 4.

Таблица 4.

	Директивный	Коллегиальный	Попустительский
обособленность/ привязанность	-,227**	,211**	-,195**
импульсивность/ самоконтроль	-,007	,045	-,288**
эмоциональная устойчивость/ неустойчивость	,197**	-,052	,195**
практичность/ экспрессивность	,059	,166**	-,072

Выводы: взаимосвязь выраженности стиля руководства с мотивационными и личностными характеристиками установлена.

3.2 Исследование различий между менеджерами низшего и среднего звена по характеристикам мотивации, стилю руководства и личностным факторам

В данном параграфе мы при помощи регрессионного, дискриминантного и дисперсионного анализа попробуем найти различия по заданным характеристикам у менеджеров низшего и среднего звена. Для анализа мы разделим группы по возрастному и гендерному фактору.

Исследуемые показатели: должность, пол, возраст, директивный стиль, коллегиальный стиль, попустительский стиль, внутренняя мотивация (ВМ),

внешняя положительная мотивация (ВПМ), внешняя отрицательная мотивация (ВОМ), нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, согласие/доброжелательность, сознательность/добросовестность.

Результаты регрессивного анализа для менеджеров низшего и среднего звена:

1. Построение регрессии для показателей стиля руководства менеджеров низшего звена

Для показателей директивного и коллегиального стиля не были получены достоверные модели. Для попустительского стиля полученная модель достоверна (коэффициент $R > 0,5$), объясняет 25% дисперсии. В модель включены следующие переменные: ВМ (коэффициент -0,224), личностный рост (коэффициент -0,208), эмоциональная устойчивость/неустойчивость (коэффициент 0,351), “интроверсия-экстраверсия” (коэффициент -0,326). Модель статистически достоверно верна для генеральной совокупности ($p < 0,001$).

Таким образом, высокие показатели по параметру попустительского стиля можно ожидать в том случае, когда обследуемый имеет низкие показатели внутренней мотивации, не заинтересован в личностном росте, является экстравертом, т.е. общителен, заинтересован в новых впечатлениях и при этом имеет высокие показатели по шкале “эмоциональная устойчивость - эмоциональная неустойчивость”. Фактически, портрет менеджера низшего звена, склонного к попустительскому стилю руководства, характеризуется отсутствием интереса к собственной профессиональной деятельности, равнодушием к саморазвитию, активностью и общительностью при беззаботности и расслабленности.

2. Построение регрессии для показателей стиля руководства менеджеров среднего звена

Для коллегиального стиля руководства не было получено достоверной модели.

Для директивного стиля получена достоверная модель (коэффициент $R > 0,5$), которая объясняет 30,8% дисперсии. В модель включены следующие

переменные: экстраверсия (-0,655), нейротизм (0,235), открытость опыту (0,235), согласие/доброжелательность (0,159). Модель статистически достоверно верна для генеральной совокупности ($p < 0,001$). Высокие показатели директивного стиля характерны для менеджеров среднего звена, склонных к активности и общительности, самодостаточных и эмоционально стабильных, реалистичных и практичных, а также независимых. Важно отметить, что в модель не вошли показатели методик “жизненные стремления” и “мотивация профессиональной деятельности”, что говорит о невозможности предсказать наличие директивного стиля руководства у менеджера среднего звена на основании характеристик мотивации его профессиональной деятельности и жизненных приоритетов.

Полученная модель для попустительского стиля руководства достоверна (коэффициент $R > 0,5$) и объясняет 30,8% дисперсии. В модель включены следующие переменные: общество (-0,258), открытость опыту (-0,285), личностный рост (-0,264), отношения (0,171). Модель статистически достоверно верна для генеральной совокупности ($p < 0,001$).

Таким образом, у менеджеров среднего звена, которые имеют высокие показатели данного стиля руководства, следует ожидать малого интереса к общественно значимой деятельности, отсутствие заинтересованности в личностном росте и саморазвитии при большой значимости такого параметра методики “жизненные стремления” как “общество”. Кроме того, менеджеры с высоким показателем попустительского стиля могут быть охарактеризованы как неартистичные, практичные и нечувствительные.

Регрессионный анализ для менеджеров низшего звена показал взаимосвязи попустительского стиля руководства с личностными и мотивационными характеристиками. У менеджеров среднего звена также есть результаты по директивному стилю руководства.

Дискриминантный анализ:

Уровень значимости лямбды Уилкса составляет 0,017, что говорит о статистически достоверном различии средних значений дискриминантной функции в группах менеджеров среднего и низшего звена. Наибольший вклад в

предсказание принадлежности менеджера к среднему или низшему звену вносят показатели “интроверсия - экстраверсия” и “отношения”, а также показатели “импульсивность - самоконтроль”, “коллегиальный стиль руководства”, “общество”, “известность”, “здоровье”, “эмоциональная устойчивость”.

Таким образом, менеджеры низшего звена отличаются от менеджеров среднего звена по показателям, связанным с их личностными особенностями (в первую очередь - экстраверсией или интроверсией), а также по ряду важных жизненных приоритетов. Чем выше показатели шкалы “интроверсии - экстраверсии”, коллегиального стиля управления, приоритетов здоровья и известности при низких показателях шкалы “импульсивность - самоконтроль”, приоритета отношений и общества, тем с большей достоверностью можно судить о принадлежности обследуемого к низшему звену, и наоборот.

Дисперсионный анализ:

Среди показателей методики “жизненные стремления” достоверно различаются: отношения ($p=0,053$), общество ($p=0,004$). Таким образом, менеджеры среднего звена рассматривают ориентацию на общество и на построение отношений как в среднем более значимые, чем менеджеры низшего звена. Возможно, такая расстановка приоритетов связана с назначением на более высокую руководящую должность. С другой стороны, нельзя исключать влияние профессиональной деятельности на интересы человека.

Кроме того, достоверно различаются личностные показатели:

- шкала “экстраверсия - интроверсия” ($p=0,013$),
- шкала “практичность - экспрессивность” ($p=0,012$).

И тот, и другой показатель достоверно выше у группы менеджеров низшего звена, что говорит об их большей социальной активности, общительности, а также о меньшей практичности, большей артистичности и чувствительности по сравнению с менеджерами среднего звена.

При сравнении с учётом факторов “должность”, “возраст” и “пол” не были выявлены достоверные различия в стиле руководства, т.к. для стилей

“попустительский” и “директивный” не применим дисперсионный анализ, а для стиля “коллегиальный” полученные результаты статистически не достоверны.

Сходные трудности имеются и для показателей профессиональной мотивации и методики “жизненные стремления”: дисперсионный анализ не применим для всех шкал.

Относительно личностных черт были получены статистически достоверные различия для показателя “эмоциональная устойчивость - эмоциональная неустойчивость” ($p < 0,001$). Статистически достоверно влияние на этот показатель должностного положения, возраста, а также взаимодействие переменных “пол” и “должность”. Таким образом, менеджеры среднего звена отличаются по своей эмоциональной устойчивости от менеджеров среднего звена, кроме того, данное свойство видоизменяется в зависимости от возраста.

Следует указать, что для мужчин и для женщин характерны различные показатели эмоциональной устойчивости в связи с их карьерным положением. У менеджеров низшего звена мужского пола отмечается падение данного показателя от более молодых к более зрелым менеджерам на фоне более низких, но равномерно распределённых в возрастных группах показателей женщин. В то же время для менеджеров среднего звена сходная динамика (падение от более молодых к группам к более старшим) отмечается для женщин на фоне более ровной динамики у мужчин.

Для остальных личностных показателей проводить дисперсионный анализ также нельзя.

Выводы: регрессионный, дискриминатный и дисперсионный анализы показывают, что существуют различия между менеджерами низшего и среднего звена по личностным характеристикам и факторам внутренней мотивации.

3.3 Эмпирическое исследование характеристик внутренней и внешней мотивации, выраженности стиля руководства, других личностных характеристик у менеджеров низшего и среднего звена

В данном параграфе мы при помощи дисперсионного анализа рассмотрим характеристики внутренней и внешней мотивации, выраженность стиля руководства и другие личностные характеристики у менеджеров низшего и среднего звена. При этом мы разобьем испытуемых на группы по должностному, гендерному и возрастному факторам.

Исследуемые показатели: должность, пол, возраст, директивный стиль, коллегиальный стиль, попустительский стиль, внутренняя мотивация (ВМ), внешняя положительная мотивация (ВПМ), внешняя отрицательная мотивация (ВОМ), нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, согласие/доброжелательность, сознательность/добросовестность.

Сравнение групп по возрасту

Сравнение стиля руководства групп по возрасту (низшее звено).

Для попустительского дисперсионный анализ не может быть применен, дисперсии групп не однородны. Для остальных стилей руководства не получено статистически достоверных различий, что говорит о малом влиянии возраста на разнообразие руководящих стилей менеджеров низшего звена.

Сравнение мотивации профессиональной деятельности групп по возрасту (низшее звено).

Возрастные группы были сопоставлены по всем показателям методики изучения мотивации профессиональной деятельности. Получены достоверные отличия по показателю ВОМ (внешняя отрицательная мотивация) с уровнем значимости $p=0,023$. Таким образом, менеджеры низшего звена разных возрастов отличаются по тому, как влияет их деятельность угроза наказания или критики, в то время как различия между внутренней мотивацией, характеризующей удовольствие от процесса работы, удовлетворенность собственной деятельностью, и внешней положительной мотивацией, характеризующей потребность в достижениях и признании, объясняются действием других факторов.

При проведении апостериорных сравнений было установлено, что достоверно различаются две возрастные группы: первая (от 18 до 24 лет) и

вторая (от 25 до 35 лет), причем в первой группе показатель ВОМ значительно ($p=0,023$) выше, что говорит о большем влиянии критики и ожидания наказания на профессиональную деятельность более молодых менеджеров низшего звена. Это может объясняться меньшей опытностью этой группы: те менеджеры, которые меньше пробыли в должности и в целом имеют меньший опыт получения отрицательной обратной связи от руководства, вероятно, более остро реагируют на угрозу выговора. В тоже время менеджеры второй возрастной группы вероятно находятся на другом этапе карьеры, более адаптированы в профессии и могут в меньшей мере опасаться собственных неудач.

Сравнение параметров методики «жизненные стремления» групп по возрасту (низшее звено).

Для показателя “общество” дисперсионный анализ не применим. Для остальных показателей методики не получено статистически достоверных различий. Фактически, разнообразие жизненных приоритетов менеджеров низшего звена не связано с их возрастом (или связано с ним в незначительной мере).

Сравнение личностных особенностей групп по возрасту (низшее звено).

Для показателя “привязанность - обособленность” дисперсионный анализ не может быть использован. Для остальных показателей методики не получено достоверных различий, что говорит о том, что разнообразие личностных особенностей менеджеров низшего звена не связано с возрастом.

Сравнение стиля руководства групп по возрасту (среднее звено).

При сопоставлении средних показателей менеджеров среднего звена, характеризующих их стиль руководства, получены достоверные различия для попустительского стиля руководства ($p=0,002$). Таким образом, разные возрастные категории менеджеров среднего звена достоверно различаются по своей требовательности к подчиненным, стремлению их контролировать и самостоятельно принимать решения. При апостериорном сравнении выявлено, что достоверно различаются группы первая (от 18 до 24 лет) и вторая (от 25 до 35 лет) и первая и третья (старше 36 лет), с уровнями значимости соответственно $p=0,003$ и $p=0,002$, причем в первой группе этот показатель

выше. Вероятно, такие результаты характеризуют меру возрастающей ответственности менеджеров, чего не наблюдается в группе менеджеров низшего звена.

Сравнение мотивации профессиональной деятельности групп по возрасту (среднее звено).

Возрастные группы менеджеров среднего звена были сопоставлены по показателям методики изучения мотивации профессиональной деятельности. Достоверные различия получены для параметра ВМ (внутренняя мотивация) с уровнем значимости $p=0,002$. Таким образом, возрастные группы в разной мере испытывают удовольствие от работы. Процесс и результат деятельности оказывает неодинаковое мотивирующее влияние на их труд. При апостериорном сравнении выявлены достоверные различия между второй (от 25 до 35 лет) и третьей (старше 36 лет) возрастными группами менеджеров ($p=0,004$), причем в третьей группе этот показатель выше, что характеризует возрастающее удовлетворение от деятельности по мере увеличения возраста.

Сравнение параметров методики «жизненные стремления» групп по возрасту (среднее звено).

При сопоставлении возрастных групп менеджеров среднего звена по показателям методики “жизненные стремления” установлено, что дисперсионный анализ не может быть применен для большинства ее показателей на данной выборке ввиду неравенства показателей дисперсии. Однако получены достоверные различия для показателя “общество” ($p<0,001$), причем на основании данных апостериорных сравнений установлено что все три возрастные категории достоверно отличаются друг от друга (для первой и второй категории p -уровень составил $p=0,001$, для первой и третьей - $p=0,023$, для второй и третьей - $p=0,025$). Показатели распределены таким образом, что ценность работы для общественного блага и учет общих интересов возрастают от первой к третьей группе. Таким образом, более старшие менеджеры среднего звена характеризуются большей общественной направленностью своей деятельности (в отличие от менеджеров низшего звена, для кого такая динамика

не характерна). Полученный результат может быть связан как с опытом работы на руководящей должности, так и с особенностями поколений.

.Сравнение личностных особенностей групп по возрасту (среднее звено).

За исключением тех показателей, для которых ввиду различности дисперсий ANOVA не применим и тех, которые не показали достоверные результаты, при сопоставлении менеджеров среднего звена по возрастным категориям установлены достоверные различия для показателя добросовестности ($p=0,004$). Таким образом, личностные особенности менеджеров, связанные с аккуратностью, педантичностью и конвенциональностью, различаются в зависимости от возраста обследуемых. При апостериорном сопоставлении выявлены достоверные различия между первой (от 18 до 24) и третьей (старше 36) возрастными категориями, причем в первой соответствующий показатель значительно выше ($p=0,007$). Фактически, это говорит о том, что более молодая группа отличается большей выраженностью соответствующей черты. Это может быть связано, например, со специфичностью отбора на соответствующие должности, по-разному учитывающего личностные особенности людей разного возраста.

Сравнение стиля руководства групп по полу.

Сравнение стиля руководства в группах, разделенных по полу (нижнее звено).

При сравнении подгруппы менеджеров низшего звена мужского пола с подгруппой женского получены достоверные различия для параметра “директивный” ($p=0,014$), который оказался достоверно выше у мужчин. Такой результат вполне соответствует существующим в обществе ожиданиям относительно гендерно типичного поведения: от мужчин чаще ожидают решительного, напористого поведения, требовательности и активности, иными словами - доминантности, в то время как для женщин такой стиль поведения не является социально ожидаемым и одобряемым (т.е. не вписывается в их гендерную роль). Кроме того, женщины-руководители могут испытывать давление существующих гендерных ожиданий и стремиться оценивать себя как

менее директивных (в сравнении с мужчинами, которые не испытывают подобного давления).

Сравнение мотивации профессиональной деятельности групп по полу (низшее звено).

При сопоставлении менеджеров низшего звена, разбитых на группы в соответствии с полом, выявлены достоверные различия для показателя, характеризующего действие внешней отрицательной мотивации (BOM) при уровне значимости $p=0,009$, причем в группе женщин показатель достоверно выше. Это характеризует женщин как в большей мере стремящихся избежать наказаний и других неприятностей, связанных с их трудовой деятельностью, что может быть связано как с их большей чувствительностью к таким мерам воздействия, так и с большей аккуратностью по отношению к рабочей дисциплине. Следует отметить, что различия по остальным параметрам методики, характеризующим внутреннюю мотивацию и внешнюю положительную мотивацию, не связаны с полом обследуемых.

Сравнение параметров методики «жизненные стремления» групп по полу (низшее звено).

При сопоставлении средних показателей методики “жизненные стремления” в группах менеджеров низшего звена, разделенных по полу, выявлено достоверное различие - для параметра “внешность” ($p=0,007$). В группе женщин он достоверно выше, что в целом соответствует содержанию гендерных представлений о мужчинах и женщинах. Так, забота о внешней привлекательности является в большей мере характерной чертой женского гендера.

В тоже время для параметра общество получены достоверные различия ($p=0,011$) с повышением показателя в группе мужчин. Иными словами, данная группа имеет более высокие показатели, характеризующие общественную ориентацию деятельности. Это тоже в целом вписывается в гендерные ожидания, которые связывают самореализацию мужчины с успешностью и важностью его работы.

Сравнение личностных особенностей групп по полу (низшее звено).

При сравнении личностных особенностей менеджеров низшего звена между мужчинами и женщинами выявлены достоверные различия для показателя “экстраверсия-интроверсия”, который достоверно ($p=0,018$) выше у женщин, и показателя “привязанность - обособленность”, который также достоверно ($p=0,002$) выше в женской группы. В первом случае результат в целом вписывается в гендерные ожидания, существующие по отношению к женщинам и рассматривающие их как более пассивных и зависимых в рамках социальных взаимоотношений. В тоже время второй параметр явно противоречит существующим ожиданиям. Возможно, это связано со специфическим влиянием руководящей деятельности.

Сравнение стиля руководства групп по полу (среднее звено).

Для менеджеров среднего звена получены достоверные различия для всех стилей руководства: директивный стиль ($p=0,004$) и попустительский стиль ($p=0,002$) достоверно выше в группе мужчин, в то время как коллегиальный ($p=0,035$) более характерен для женщин. Таким образом, менеджеры среднего звена мужского пола в большей мере, чем и коллеги-женщины, склонны к контролю, авторитарному управлению и, напротив, отсутствию контроля, снисходительности и безответственности. В тоже время для менеджеров среднего звена женского пола более характерен стиль руководства, предполагающий демократичный подход к принятию решений и разделению ответственности.

Сравнение мотивации профессиональной деятельности групп по полу (среднее звено).

Для данных показателей достоверных различий получено не было, что говорит о том, что пол мало влияет на специфические особенности профессиональной мотивации менеджеров среднего звена.

Сравнение показателей методики «жизненные стремления» групп по полу (среднее звено).

При сравнении групп менеджеров среднего звена, разбитых по полу, по показателям методики “Жизненные стремления”, не было выявлено никаких достоверных различий. Это говорит о том, что на жизненные цели и интересы

этой категории обследованных в большей мере влияют другие факторы, в то время как их половая принадлежность не может объяснить дисперсию данных признаков.

Сравнение личностных особенностей групп по полу (среднее звено).

При сопоставлении личностных характеристик менеджеров среднего звена, разбитых на группы в зависимости от половой принадлежности, выявлены достоверные различия для показателей “экстраверсия - интроверсия” ($p < 0,001$), “доброжелательность” ($p = 0,006$) и “добросовестность” ($p < 0,001$), причем все показатели выше у женщин. Таким образом, группу женщин-менеджеров среднего звена в сравнении с группой мужчин-менеджеров среднего звена можно охарактеризовать как более замкнутых, пассивных, склонных избегать чувства вины, склонных к соперничеству, независимых и практичных.

Выводы: у менеджеров низшего и среднего звена выявлены характеристики согласно параметрам исследования. Наблюдаются различия в полученных результатах.

ВЫВОДЫ

В целом гипотеза о существовании взаимосвязи между факторами внешней, а также внутренней мотивации и стилем руководства по результатам эмпирического исследования нашла подтверждение.

Также же можно сделать частные выводы о взаимосвязи факторов мотивации и выраженности стиля руководства у менеджеров низшего и среднего звена:

1. У менеджеров низшего и среднего звена выраженность показателей внутренней и внешней положительной мотивации отрицательно связана с попустительским стилем руководства;

2. Показатель внутренней мотивации “богатство” положительно связан с директивным стилем у менеджеров низшего и среднего звена;

3. Показателями внутренней мотивации, такие как внешность, личностный рост, общество и здоровье отрицательно связаны с выраженностью попустительского стиля руководства;

4. Имеется положительная взаимосвязь показателя привязанности и выраженностью коллегиального стиля руководства, и в тоже время отрицательная взаимосвязь с директивным и попустительским стилем руководства.

6. Показатели самоконтроля отрицательно связаны с попустительским стилем у менеджеров низшего и среднего звена.

7. Эмоциональная неустойчивость положительно взаимосвязана с выраженностью попустительского стиля руководства.

8. Установлена положительная связь между экспрессивностью и выраженностью коллегиального стиля управления;

9. Менеджеры среднего звена оценивают ориентацию на общество и на построение отношений в среднем более высоко, чем менеджеры низшего звена;

10. Менеджеры среднего звена отличаются по своей эмоциональной устойчивости от менеджеров среднего звена, кроме того, данное свойство видоизменяется в зависимости от возраста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представленной научно-исследовательской работе мы произвели теоретический и эмпирический анализ взаимосвязи выраженности стиля руководства и мотивационных факторов, а также личностных характеристик.

В теоретической части данной работы нам удалось проанализировать исследования устанавливающие наличие взаимосвязей стиля руководства и мотивационных характеристик.

Эмпирическое исследование наглядно показывает нам наличие таких связей. Также в ходе практического анализа нам удалось выявить специфические черты менеджеров низшего и среднего звена по параметрам мотивации и личности.

Для каждой задачи был правильно подобран метод математического анализа, так для определения характеристик менеджеров низшего и среднего звена был подобран дисперсионный анализ, для установления связей лидерского стиля и мотивационных и личностных факторов был использован корреляционный, для поиска различий между менеджерами низшего и среднего звена были использованы сразу три метода: дисперсионный, регрессионный и дискриминантный. По всем задачам получены результаты.

Все математические анализы были проведены на базе программы «IBM SPSS Statistics», которая зарекомендовала себя как надежная платформа для стилистического анализа. Большая выборка (250) человек и корректно подобранные методики исследования подтверждают объективность полученных выводов.

Выдвинутая основная гипотеза о существовании взаимосвязи между факторами внешней и внутренней мотивации и выраженностью стиля руководства — подтвердилась.

На примере корреляционного анализа установлена отрицательная взаимосвязь выраженности внутренней и внешне положительной мотивации с попустительским стилем руководства. А параметр внутренней мотивации

«богатство» положительно коррелируется с директивным стилем руководства у менеджеров низшего и среднего звена.

Гипотеза о существовании взаимосвязи между выраженностью внутренней мотивации и использованием коллегиального стиля руководства — не подтвердилась.

Гипотеза о существовании взаимосвязи между выраженностью внешней мотивации и использованием директивного стиля руководства — не подтвердилась.

Гипотеза о существовании различия выраженности внешней и внутренней мотивацией у менеджеров низшего и среднего звена — подтвердилась. Менеджеры низшего звена отличаются от менеджеров среднего звена по показателям, связанным с рядом важных жизненных приоритетов, таких как «общество», «отношения», «известность», «здоровье». Так, например, менеджеры среднего звена рассматривают ориентацию на общество и на построение отношений как в среднем более значимые, чем менеджеры низшего звена. Возможно, такая расстановка приоритетов связана с назначением на более высокую руководящую должность. С другой стороны, нельзя исключать влияние профессиональной деятельности на интересы человека.

Таким образом достигнута цель исследования — определение взаимосвязи внутренних факторов мотивации, факторов личности и характеристик стиля руководства, которая наглядно продемонстрирована в эмпирическом исследовании данной научно-исследовательской работы.

Результаты данной работы могут быть использованы для дальнейшего исследования темы взаимосвязи мотивационных и личностных характеристик с выраженностью стиля руководства, ведь результаты подобных исследований могут быть использованы для подбора, обучения и формирования кадрового наполнения организации подходящими менеджерами низшего и среднего звена, с целью увеличения эффективности работы предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонова М. С., Гаак А. Э., Зверева А. Е. Взаимосвязь психологии мотивации труда и организационного поведения // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — Т. 39. — С. 386—390. — URL: <http://e-koncept.ru/2017/970404.htm>
2. Карцева Т. Идеальный руководитель российской организации: личностные характеристики и управленческие навыки // ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА, 2014, №5 (91). — URL: <http://pa-journal.ranepa.ru/articles/r47/1791/>
3. Словарь по профориентации и психологической поддержке. — Кемеровский областной центр профессиональной ориентации молодежи и психологической поддержки населения, Томский центр профессиональной ориентации. Н. Е. Дружинин. — Кемерово, 2003.
4. Словарь практического психолога. — М.: АСТ, Харвест. С. Ю. Головин. 1998.
5. Горячкина В. А. Психологические особенности управленческих лидеров организации // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология», Т. 8, No 2. Челябинск, 2015. — С. 71.
6. Философия: Энциклопедический словарь. — М.: Гардарики. Под редакцией А.А. Ивина. 2004.
7. Агейка О. В. Представления о формальном лидере // Научные труды республиканского института высшей школы, номер 17-3, Государственное учреждение образования «Республиканский институт высшей школы» (Минск),— 2017, С. 4.
8. Словарь практического психолога. — М.: АСТ, Харвест. С. Ю. Головин. 1998.
9. Лехтянская Л. В., Воликов О. А. Аспекты руководства и лидерства в управлении организацией // Наука и образование: современные тренды, выпуск 2, Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», Чебоксары, 2013. — С 29-30.

- 10.Абрегова И. И. «Руководство» и «лидерство» как явления социального управления // Вестник Майкопского государственного технологического университета, выпуск 1, — Майкоп, 2010. — С 27.
- 11.Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с., 1999.
- 12.Миллер А.Е., Леонов В.С. Особенности предпринимательского стиля управления // Вопросы инновационной экономики. — 2012. — No 4. — С. 51-59. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/26940/>
- 13.Толковый словарь Ожегова. С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. 1949-1992.
- 14.Аметова Э. И. Власть как эффективный инструмент управления организацией // Новые информационные технологии в науке, ООО «Агенство международных исследований» — Уфа, 2017. С. 22.
- 15.Краткий психологический словарь. — Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС». Л.А.Карпенко, А.В.Петровский, М. Г. Ярошевский. 1998.
- 16.Sauer, Stephen J. Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance // Journal of Applied Psychology, Vol 96(3), US, 2011. Teams. pp. 574-587.
- 17.Пожарский С. О., Особенности лидерского потенциала руководителя // Вестник красноярского государственного педагогического университета им. В. П. Астафьева, Номер 2, Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева, Красноярск — 2016, С. 227.
- 18.Трошина Н. П., Фукин А. И., Характеристика структурно-уровневой организации профессионально важных качеств предпринимателей и менеджеров // Образование и саморазвитие, том 4, номер 20, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань — 2010, С. 25-26.
- 19.Лазарева Н. Э. Проблема лидерского потенциала в менеджменте // Вестник южно-уральского профессионального института, том 1, номер 10, Муниципальное образовательное учреждение высшего профессионального образования Южно-Уральский профессиональный институт, Челябинск — 2013, С. 43.

20. Thorn, I. Marlene. Leadership in international organizations: Global leadership competencies // The Psychologist-Manager Journal, Vol 15(3), Jul, 2012. pp. 158-163.

21. Шкилев С. В., Одырна О. В., Психологические особенности развития лидерских качеств у руководителя // Интеграция наук, номер 6, Научно-издательский центр «Империя», М.: — 2017, С. 185.

22. Голубев В. В., Уварова О. М. Личностные особенности успешных менеджеров среднего уровня // Вестник костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова, том 21, номер 4, Костромской государственный университет им. Н. А. Некрасова, Кострома — 2015, С. 71.

23. Ивенских И. В., Хрусталева Т. М. Психологическая модель социальной одаренности менеджера // Сибирский психологический журнал, номер 36, Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск — 2010, С. 82.

24. Селезнев В. Н. Климова Е. М. Эмоции как фактор психологической устойчивости при принятии управленческих решений // Вестник московского государственного областного университета, номер 4, Московский государственный университет, М.: — 2013, С. 54.

25. Голубев В. В., Уварова О. М. Личностные особенности успешных менеджеров среднего уровня // Вестник костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова, том 21, номер 4, Костромской государственный университет им. Н. А. Некрасова, Кострома — 2015, С. 82.

26. Маслова Е. Л., Т. Ю. Дуборасова. Развитие компетенций руководителя «стрессоустойчивость и решение проблем» // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики, номер 1, Российский университет кооперации, Мытищи: — 2016, С. 51.

27. Словарь практического психолога. — М.: АСТ, Харвест. С. Ю. Головин. 1998.

28. Клейнман П. Психология. Люди, концепции, эксперименты // Издательство «МИФ», М.:, — 2015, 280 стр.

29. Лощакова В. Д. Стили управления руководителя // Наука XXI века: вопросы, гипотезы, ответы, номер 1, Издательство: ИП Бобырев Аркадий Викторович, Таганрог: — 2015, С. 107-109.
30. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп // Изд-во Института Психотерапии, М.: — 2002, С. 10.
31. Gandolfi F., Stone S. The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization // Review of International Comparative Management Volume 18, Issue 1, — 2017. URL: <http://www.rmci.ase.ro/no18vol1/02.pdf>
32. Гериханова Э. И. Авторитарный стиль руководства формальной малой группой: общая феноменологическая и понятийная характеристика // Россия: от стагнации к развитию (региональные, федеральные, международные проблемы), сборник материалов XII Международной научно-практической конференции, Издательство: Институт дружбы народов Кавказа, Ставрополь: — 2017, С. 253-254.
33. Иванов В. Н. Причины попустительского стиля при либеральном стиле управления // Статья в сборнике трудов конференции «Проблемы и перспективы развития менеджмента в России», Издательство: Омский государственный технический университет, Омск: — 2016, С. 34-35.
34. Словарь практического психолога. — М.: АСТ, Харвест. С. Ю. Головин. 1998. URL: <https://psychology.academic.ru/1245/мотивация>
35. Краткий психологический словарь. — Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС». Л.А.Карпенко, А.В.Петровский, М. Г. Ярошевский. 1998. URL: <https://psychology.academic.ru/1236/мотив>
36. Краткий психологический словарь. — Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС». Л.А.Карпенко, А.В.Петровский, М. Г. Ярошевский. 1998. URL: <https://psychology.academic.ru/2469/стимул>
37. Краткий психологический словарь. — Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС». Л.А.Карпенко, А.В.Петровский, М. Г. Ярошевский. 1998. URL: <https://psychology.academic.ru/1748/потребность>

38. Ладыгина Е. С. Мотивация работников в организации // Наука и мир, номер 12 — Волгоград, 2014. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_22676719_42482125.pdf
39. Краснов Т. С., Куприн А. А. Нематериальное стимулирование труда работников в контексте мотивации трудовой деятельности // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки, номер 5, Орел — 2016. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_28118538_65601479.pdf
40. Елфимов Е. А. Внешняя и внутренняя мотивация как основа профессионального развития и самореализации в труде // Человеческий капитал, выпуск 11 (59). — М.: 2013. — С. 102-103.
41. Куликова О. В., Бубнова О. В. Особенности мотивации менеджеров высшего и среднего звена в современных организационных условиях // Современные проблемы науки и образования, номер 1-1, Издательство: Издательский Дом «Академия Естествознания», Пенза: — 2015, URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25325283>
42. Макота Е. М. Особенности мотивации трудовой деятельности современных руководителей // Мир культуры, образования и науки, выпуск 4 (35), Барнаул — 2012. — С. 245.
43. Аристова О. В., Грибков В. Л. Мотивационно-ролевая регуляция деятельности руководителей // Научные исследования выпускников факультета психологии СПбГУ, том 2, СПб.: — 2014. — С. 35.
44. Марасанов Г. И., Сальник Д. А. Динамическая модель личностно-профессионального развития руководителя // Мир психологии, номер 3, М.: — 2015. — С 271-272.
45. Горячкина В. А., Психологические особенности управленческих лидеров в организации // Вестник Южно-уральского государственного университета. Серия: психология, том 8, номер 2, Южно-уральский государственный университет — 2015. С. 75.
46. Филиппова Ю. В., Пронина Н. Р. Мотивационный профиль личности лидера // Успехи современной науки, том 5, номер 4, Ярославский государственный университет им П.Г. Демидова, Ярославль: — 2017, С. 160

47. Buble M., Juras A., Matić I. The relationship between manager's leadership styles and motivation // Preliminary communication, Croatia: — 2014, p. 162.
48. Полипчук И. Ю. Внешняя и внутренняя мотивация трудовой деятельности // Цивилизация знаний: российские реалии, Российский новый университет. — М.: 2016. С. 526.
49. Замфир К. Удовлетворённость трудом. Мнение социолога. — М.: Политиздат, 1983. — С. 69.
50. Прохорова М. В., Прохоров В. М. Особенности внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности женщин и мужчин // Вестник Костромского государственного университета, том 22, номер 3, Кострома — 2016. — С. 54-55.
51. Прохорова М. В., Прохоров В. М. Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности // Вестник Южно-уральского государственного университета, том 8, номер 3, Челябинск — 2015. — С. 63.
52. Макота Е. М., Мотивация трудовой деятельности российского руководителя // Вестник алтайской академии экономики и права, номер 4, Алтайская академия науки и права, Барнаул — 2012. С. 79.
53. Bergström E., Martínez M. G. The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement // Umeå School of Business and Economics, Sweden: — 2016, p. 76.
54. Русия Н. Т. Понятия и особенности ценностных ориентаций менеджеров // «МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ ІНТЕРНАУКА», том 1, номер 1, Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Финансовая Рада Украины», Киев: — 2017, С. 76.
55. Гордеева Т. О. Психология мотивации достижения // Смысл, М.: — 2006. URL: <https://dlib.rsl.ru/01002866411>
56. Суслопарова П. С. Морально-этическая ответственность в контексте самодетерминации // Развитие профессионализма, Издательство: Научно-исследовательский институт школьных технологий, М.: — 2016, С. 103. [58]

57. Черный Н. В. Самодетерминация как предикатор успешной профессиональной деятельности // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. серия: педагогика, психология, номер 4 (27), Тольятти. — 2016. — С. 54.
58. Ермолаева М. В., Лубовский Д. В. Проблема внутренней позиции в контексте современных исследований свободы воли // Актуальные проблемы психологического знания, Издательство: Московский психолого-социальный университет, М.: — 2013, С. 38.
59. Шелдон К. Введение в теорию самодетерминации и новые подходы к мотивации роста // Сибирский психологический журнал, выпуск 62, Томск. — 2016. — С. 10.
60. Gagne M., Deci E. L. Self-determination theory and work motivation // J. Organiz. Behav. 26, — 2005, p. 362.
61. Edward L. Deci, Anja H. Olafsen, Richard M. Ryan Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science // Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., University of Rochester, 2017. 4: 19—43 p. 42 [63]
62. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions // Contemporary Educational Psychology 25, University of Rochester 54—67 (2000), p. 67
63. УДК 331.101.264
64. Цыганков В. А., Жаркова С. Л. Классификация и систематизация трудоспособного населения // Омский научный вестник, 4 (79), Омск: — 2009, С. 67.
65. Басаева А. А. и Куценко Е. И. Стиль руководства как фактор социально психологического климата коллектива // «Современный стиль управления» — сборник научных статей. Ответственный редактор Ильина Е. А., Издательство: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, Чебоксары: — 2016, С. 431-435.
66. Терехова Т. А. Профессиональная психодиагностика // учебное пособие, Издательство: Байкальский государственный университет, Иркутск: — 2012, 347 с.

67. Анненков Н. В., Камнева Е. В. Личностные факторы успешности предпринимательской деятельности // материалы Международной научно-практической конференции, Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Экон-Информ», М.: — 2012, С. 115-117.

68. Оганян К. М., Шопенко А. Д. Организационное поведение // учебное пособие, издательство: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, СПб: — 2015, 115 с.

69. Гурова О. С. Мотивация профессиональной деятельности сотрудников организации с разными типами корпоративной культуры // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы, Издательство: Алтайский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Барнаул: — С. 36-39.

70. Прохорова М. В. Особенности мотивации труда женщин и мужчин: ее направленность и смыслообразующая ориентация // Материалы Международной научно-практической конференции в рамках III Всероссийского научного форума «Наука будущего - наука молодых». В 2-х томах. Под общей редакцией Саралиевой З. Х., Издательство: ООО «Научно-исследовательский социологический центр», Нижний Новгород: — 2017, С. 813-816.

71. Баренцева Е. И., Серюкова Р. А. Диагностика мотивационного развития персонала // Современные тенденции развития науки и технологий, номер 9-6, Издательство: Индивидуальный предприниматель Ткачева Екатерина Петровна, Белгород: —2015, С. 20-23.

72. Новикова К. А. Факторы дезадаптированного реагирования на онкологическое заболевание у женщин с онкологическим заболеванием гинекологического профиля // Сборник научных статей и докладов Международного Форума студенческих научных обществ и молодых ученых светских и духовных учебных заведений, ГБОУ ВПО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России, М. —

2013, URL: <http://www.kdmt46.ru/loadpict/sbornik-trudov-slavyanka-2013-a5.pdf>

73. Василенко Т. Д. Структура жизненных стремлений и базовых потребностей личности в ситуации хронического соматического заболевания // Уральский федеральный университет им. Б. Н. Ельцина, Екатеринбург: — 2010, URL: <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/18881/1/iurp-2010-84-42.pdf>

74. Котельникова Ю. А., Селин А. В. Возможности исследования жизненных стремлений у больных соматическим заболеванием // 2013. URL: <https://www.b17.ru/article/14187/> .

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

Исследование внутренней мотивации трудовой деятельности как фактора стиля руководства

Добрый день!

Спасибо, что согласились принять участие в исследовании «Внутренняя мотивация трудовой деятельности как фактор стиля руководства».

Исследование состоит из 4 методик.

Время прохождения: 40-50 минут.

По Вашей просьбе, Вы сможете ознакомиться с результатами исследования. Для этого оставьте ваш электронный адрес графе примечание.

Успехов!

Общие сведения. 1. Ваш пол:

- Мужчина
- Женщина

2. Ваш возраст:

- 22-24 лет
- 25-35 лет
- 36-45 лет
- 46-61 лет
- Старше 60

3. Примечание:

1. Стилъ руководства

Методика А. Л. Журавлева «Стилъ руководства»

Вам будет предложено 27 характеристик вашей деятельности как руководителя и к каждой из них указано по 5 вариантов ее проявления. Выберите, пожалуйста, один или несколько из этих вариантов, которые соответствуют его руководству, и отметьте их. Прошу быть искренним.

1. Распределение полномочий между Вами и подчиненными:

- Вы требуете, чтобы о всех деталях докладывали именно Вам;
- Вы пассивны в выполнении управленческих функций;
- Вы четко распределяете функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- Вы ожидаете указаний сверху или даже требуете их;
- Вы управляете только в трудных ситуациях.

2. Ваши действия в критических (напряженных) ситуациях:

- Вы переходите на более жесткие методы руководства;
- Вы не меняете способы руководства;
- Вы не обходитесь без помощи вышестоящих руководителей;
- Вы начинаете более тесно взаимодействовать с подчиненными;
- Вы плохо справляетесь со своими обязанностями.

3. Ваши контакты с подчиненными:

- Вы недостаточно общительны, с людьми разговариваете мало;
- Вы регулярно общаетесь с подчиненными, говорите о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- Вы умеете общаться, но специально ограничиваете общение с подчиненными, держитесь от них на расстоянии;
- Вы стараетесь общаться с подчиненными, но при этом испытываете трудности в общении;
- Вы общаетесь в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в Ваше отсутствие:

- Исполнители работают хуже;
- Коллектив не снижает продуктивности;
- Исполнители постоянно работают не в полную силу;
- Продуктивность работы повышается;
- Коллектив работает с переменным успехом.

5. Ваше отношение к советам и возражениям со стороны исполнителей:

- Сами обращаетесь за советом к подчиненным;
- Не допускаете, чтобы руководимые Вам советовали и тем более возражали;

- Подчиненные не только советуют, но могут давать указания Вам;
- Вы советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- Если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом Вам.

6. Контроль деятельности подчиненных:

- Вы контролируете от случая к случаю;
- Вы всегда очень строго контролируете работу отдельных исполнителей и коллектива в целом;
- Вы контролируя работу, всегда замечаете положительные результаты, хвалите исполнителей;
- Вы контролируя, всегда выискиваете недостатки в работе; Вы нередко вмешиваетесь в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

Вас интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;

Вы решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;

В работе не заинтересованы, подходите к делу формально;

Больше внимания уделяете налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;

Когда нужно, защищаете интересы своих подчиненных.

8. Характер Ваших приказов:

- Приказывает так, что подчиненны торопятся выполнять;
- Не очень получается приказывать;
- Ваша просьба не отличается от приказа;
- Ваши приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- Ваши приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Ваше отношение к критике со стороны подчиненных:

- Обычно не обижаетесь, прислушиваетесь к ней;
- Вы выслушиваете, даже обещаете принять меры, но не всегда выполняете обещание;
- Не любите, когда Вас критикуют, и не стараетесь скрыть это;
- Принимаете критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- Не реагируете.

10. Ваше поведение при недостатке знаний:

- Сами решаете даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знакомы;
- Если что-то не знаете, то не боитесь это показать и обращаетесь за помощью к другим;

- Не стремитесь пополнить свои знания;
- Когда чего-то не знаете, скрываете это и стараетесь самостоятельно восполнить недостаток знаний;
- Если не знаете, как решить вопрос или выполнить работу, то поручаете это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между Вами и подчиненными:

- Складывается впечатление, что Вы боитесь отвечать за свои действия, хотите уменьшить свою ответственность;
- Ответственность распределяете между собой и своими подчиненными;
- Всю ответственность возлагаете только на себя;
- Нередко подчеркиваете ответственность вышестоящих руководителей, стараетесь свою ответственность переложить на них;
- Бывает, что Вы, являясь ответственным за какое-то дело, пытаетесь переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Ваше отношение к своим заместителям или помощникам:

- Стараетесь, чтобы Ваши заместители были квалифицированными специалистами;
- Добиваетесь безотказного подчинения заместителей и помощников;
- Вам безразлично, кто у Вас работает заместителем (помощником);
- Осторожны по отношению к заместителям, потому что боитесь за свое положение;

- Не желаете иметь рядом очень квалифицированного специалиста.

13. Ваша оценка эмоциональной удовлетворенности исполнителя в Ваше отсутствие:

- Исполнители довольны, когда Вы отсутствуете, они чувствуют некоторое облегчение;
- Подчиненным работать с Вами интересно, поэтому они ожидают Вашего возвращения;
- Ваше отсутствие не замечается исполнителями;
- Вначале исполнители довольны, что Вы отсутствуете, а потом скучают;
- Сначала Ваше отсутствие чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

- Для выполнения какой-то работы Вам нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- Всегда что-нибудь приказываете, распоряжаетесь, наставляете, но никогда не просите;
- Часто обращаетесь к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- Часто делаете руководимым замечания и выговоры;
- Ваши замечания всегда справедливы.

15. Характер Вашего обращения с подчиненными:

- Всегда обращаетесь к подчиненным вежливо и доброжелательно;
- По отношению к подчиненным бываете нетактичным и даже грубы;
- В обращении к подчиненным часто проявляете равнодушие;
- Создается впечатление, что Ваша вежливость неискренняя;
- Характер обращения с подчиненными у Вас часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

- Вы привлекаете членов коллектива к управлению;
- Вы нередко перекладываете свои функции на других;
- Управленческие функции Вами не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- Бывает, что управленческие функции фактически принимают на себя другие члены коллектива, а не Вы;
- Управленческие функции выполняются только Вами.

17. Поддержание Вами трудовой дисциплины:

- Стремитесь к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- Не можете влиять на дисциплину;
- Умеете поддерживать дисциплину и порядок;
- Дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся Вас;

- Недостаточно пресекаете нарушения дисциплины.

18. Ваш характер общения с исполнителями:

- Общаетесь с подчиненными только по деловым вопросам;
- Заговаривая с подчиненными о деле, Вы спрашиваете и о личном, о семье;
- Часто общаетесь по личным вопросам, не касаясь дела;
- Инициатива общения исходит от исполнителей, Вы редко заговариваете сами;
- Нередко Вам трудно понять в общении с подчиненными.

19. Характер принятия решения по руководству коллективом:

- Вы единолично вырабатываете решения или отменяете их;
- Вы редко беретесь за выполнение сложного дела, а скорее уходите от этого;
- Стараетесь решать вместе с подчиненными, единолично решаете только самые срочные и оперативные вопросы;
- Решает только те вопросы, которые сами возникают, не стараетесь заранее предусмотреть их решение;
- Беретесь за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в Вашем коллективе:

- В коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

- Вы стараетесь, чтобы на работе у подчиненных было хорошее настроение;
- В коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- Люди относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- В Вашем присутствии исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- Вы способствуете тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- Вы иногда навязываете свое мнение, а говорите, что это мнение большинства;
- Исполнители работают больше по Вашим указаниям, нежели самостоятельно;
- Исполнители предоставлены сами себе;
- Предоставляете подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Ваше отношение к советам других:

- Регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- Советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- С удовольствием прислушиваетесь к мнению коллег;
- Советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение Вашей инициативы и инициативы подчиненных:

- Инициатива подчиненных Вами не принимается;
- Считаете, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- Поддерживаете инициативу подчиненных;
- Не можете действовать сами, а ждете, когда его «подтолкнут»;
- Инициативу не проявляете ни Вы, ни подчиненные.

24. Ваш характер требовательности:

- Ваш любимый лозунг: «Давай, давай!»;
- Вы требовательны, но заодно и справедливы;
- О Вас можно сказать, что он бываете слишком строги и даже придирчивы;
- Пожалуй, Вы не очень требовательный человек;
- Вы требовательны к себе и к другим.

25. Ваше отношение к нововведениям:

- Наверное, Вы консервативны, потому что боитесь нового;
- Охотно поддерживаете целесообразные нововведения;
- Поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняете характер общения с людьми;
- У Вас лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);

- Нововведения проходят мимо Вас.

29.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

- В своей работе широко опираетесь на общественные организации;
- Многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- Некоторые важные дела решаются фактически без Вашего участия, Ваши функции выполняют другие;
- Большинство вопросов решаете за коллектив Вы сами;
- Вы способствуете внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Ваше отношение к самому себе:

- Вам безразлично, что о Вас думают подчиненные;
- Вы никогда и ни в чем не проявляете своего превосходства над исполнителями;
- Вы считаете себя незаменимым в коллективе;
- Вы увлеченно занимаетесь своим делом и не думаете о том, как Вас оценивают;
- Вы излишне критичны по отношению к исполнителям.

Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале, где 1, означает незначительную степень, а 5 наиболее высокую.

1. Денежный заработок:

в очень незначительной мере ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **в очень большой мере**

2. Стремление к продвижению по работе:

в очень незначительной мере ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **в очень большой мере**

3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег:

в очень незначительной мере ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **в очень большой мере**

4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей:

в очень незначительной мере ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **в очень большой мере**

5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других:

в очень незначительной мере ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **в очень большой мере**

6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы:

в очень незначительной мере ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **в очень большой мере**

7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности:

в очень незначительной мере ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ в очень большой мере

3. Опросник «Индекс стремлений»

У каждого человека есть долгосрочные цели и стремления, которые он надеется достичь в течение своей жизни. Далее по порядку представлены жизненные цели, и Вам следует оценить важность жизненной цели, представленной в вопросе. Пожалуйста, используйте следующую шкалу относительно каждой жизненной цели при ответе на каждый из этих трех вопросов: 1 — совсем нет, 7 — совершенно верно.

1. Быть очень состоятельным человеком.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

2. Развиваться и узнавать новое.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

3. Стать известным(ой) широкому кругу людей.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

4. Иметь надежных друзей, на которых можно рассчитывать.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

5. Выглядеть молодо, скрывать признаки старения.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

6. Работать на общественное благо.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

7. Быть физически здоровым(ой).

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

8. Иметь дорогую собственность.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

9. Оглянувшись назад в конце жизни, увидеть, что жизнь прожита не напрасно.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

10. Вызывать восхищение у многих людей.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

11. Разделить свою жизнь с тем, кого любишь.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

12. Чтобы люди чаще говорили, как я привлекателен(на), получать комплименты.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

13. Безвозмездно помогать нуждающимся людям.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

14. Чувствовать себя в хорошей физической форме.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

15. Быть материально успешным(ой).

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

16. Самостоятельно делать выбор, а не плыть по течению жизни.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

17. Быть знаменитым(ой).

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

18. Иметь доверительные, близкие отношения.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

19. Следовать моде в причёске и одежде.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

20. Работать, чтобы сделать мир лучше.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

21. Поддерживать свое здоровье и благополучие.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

22. Быть богатым(ой).

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

23. Познать и принять себя таким(ой), как есть.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

24. Добиться частого упоминания своего имени в СМИ.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

25. Чувствовать, что есть люди, которые действительно любят меня и которых люблю я.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

26. Добиться того, чтобы люди оглядывались на меня.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

27. Помогать другим сделать их жизнь лучше.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

28. Не часто болеть.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

29. Иметь достаточно денег, чтобы купить все, что хочется.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

30. Все больше осознавать, почему поступаешь так, а не иначе.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

31. Вызывать восхищение окружающих.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

32. Иметь глубокие, продолжительные отношения.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

33. Обладать внешностью, которую другие находят привлекательной.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

34. Помогать нуждающимся людям.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

35. Вести здоровый образ жизни.

совершенно верно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ совсем нет

4. Пятифакторный личностный опросник МакКрае и Коста (Большая пятерка)

Прочтите парные высказывания и определите, какое из двух альтернативных высказываний вам больше всего подходит.

Если подходит высказывание, записанное слева от оценочной шкалы, то используйте для оценки этого высказывания значение «1» или «2». Если вам подходит правое высказывание, то оно оценивается значениями «4» или «5». Значения «1» или «5» выбираются в том случае, если оцениваемое высказывание выражено сильно. Если это высказывание выражено слабо (слабее), то выбирается значение «2» или «4». В случае когда ни одна из альтернатив вам не подходит, а подходит нечто среднее между ними, то выбирается значение «3».

1 Мне нравится заниматься физкультурой ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я не люблю физические нагрузки

2. Люди считают меня отзывчивым и доброжелательным человеком ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Некоторые люди считают меня холодным и черствым

3. Я во всем ценю чистоту и порядок ☐☐☐☐☐ Иногда я позволяю себе быть неряшливым
4. Меня часто беспокоит мысль, что что-нибудь может случиться ☐☐☐
☐☐ «Мелочи жизни» меня не тревожат
5. Все новое вызывает у меня интерес ☐☐☐☐☐ Часто новое вызывает у меня раздражение
6. Если я ничем не занят, то это меня беспокоит ☐☐☐☐☐ Я человек спокойный и не люблю суетиться
7. Я стараюсь проявлять дружелюбие ко всем людям ☐☐☐☐☐ Я не всегда и не со всеми дружелюбный человек
8. Моя комната всегда аккуратно прибрана ☐☐☐☐☐ Я не очень стараюсь следить за чистотой и порядком
9. Иногда я расстраиваюсь из-за пустяков ☐☐☐☐☐ Я не обращаю внимания на мелкие проблемы
10. Мне нравятся неожиданности ☐☐☐☐☐ Я люблю предсказуемость событий
11. Я не могу долго оставаться в неподвижности ☐☐☐☐☐ Мне не нравится быстрый стиль жизни
12. Я тактичен по отношению к другим людям ☐☐☐☐☐ Иногда в шутку я задеваю самолюбие других
13. Я методичен и пунктуален во всем ☐☐☐☐☐ Я не очень обязательный человек
14. Мои чувства легко уязвимы и ранимы ☐☐☐☐☐ Я редко тревожусь и редко чего-либо боюсь
15. Мне не интересно, когда ответ ясен заранее ☐☐☐☐☐ Я не интересуюсь вещами, которые мне не понятны
16. Я люблю, чтобы другие быстро выполняли мои распоряжения ☐☐☐
☐☐ Я не спеша выполняю чужие распоряжения

17. Я уступчивый и склонный к компромиссам человек ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я люблю поспорить с окружающими
18. Я проявляю настойчивость, решая трудную задачу ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я не очень настойчивый человек
19. В трудных ситуациях я весь сжимаюсь от напряжения ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я могу расслабиться в любой ситуации
20. У меня очень живое воображение ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я всегда предпочитаю реально смотреть на мир
21. Мне часто приходится быть лидером, проявлять инициативу ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я скорее подчиненный, чем лидер
22. Я всегда готов оказать помощь и разделить чужие трудности ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Каждый должен уметь позаботиться о себе
23. Я очень старательный во всех делах человек ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я не очень усердствую на работе
24. У меня часто выступает холодный пот и дрожат руки ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я редко испытывал напряжение, сопровождаемое дрожью в теле
25. Мне нравится мечтать ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я редко увлекаюсь фантазиями
26. Часто случается, что я руковожу, отдаю распоряжения другим людям ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я предпочитаю, чтобы кто-то другой брал в свои руки руководство
27. Я предпочитаю сотрудничать с другими, чем соперничать ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Без соперничества общество не могло бы развиваться
28. Я серьезно и прилежно отношусь к работе ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я стараюсь не брать дополнительные обязанности на работе
29. В необычной обстановке я часто нервничаю ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я легко привыкаю к новой обстановке
30. Иногда я погружаюсь в глубокие размышления ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я не люблю тратить свое время на размышления
31. Мне нравится общаться с незнакомыми людьми

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я не очень общительный человек

32. Большинство людей добры от природы ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я думаю, что жизнь делает некоторых людей злыми

33. Люди часто доверяют мне ответственные дела ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Некоторые считают меня безответственным

34. Иногда я чувствую себя одиноко, тоскливо и все валится из рук ☐ ☐
☐ ☐ ☐ Часто, что-либо делая, я так увлекаюсь, что забываю обо всем

35. Я хорошо знаю, что такое красота и элегантность ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Мое представление о красоте такое же, как и у других

36. Мне нравится приобретать новых друзей и знакомых ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Я предпочитаю иметь только несколько надежных друзей

37. Люди, с которыми я общаюсь, обычно мне нравятся ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Есть такие люди, которых я не люблю

38. Я требователен и строг в работе ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Иногда я пренебрегаю своими обязанностями

39. Когда я сильно расстроен, у меня тяжело на душе ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ У меня очень редко бывает мрачное настроение

40. Музыка способна так захватить меня, что я теряю чувство времени ☐ ☐
☐ ☐ ☐ Драматическое искусство и балет кажутся мне скучными

41. Я люблю находиться в больших и веселых компаниях ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Я предпочитаю уединение

42. Большинство людей честные, и им можно доверять ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Иногда я отношусь подозрительно к другим людям

43. Я обычно работаю добросовестно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Люди часто находят в моей работе ошибки

44. Я легко впадаю в депрессию ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Мне невозможно испортить настроение

45. Настоящее произведение искусства вызывает у меня восхищение ☐☐
☐☐☐ Я редко восхищаюсь совершенством настоящего произведения искусства
46. «Болея» на спортивных соревнованиях, я забываю обо всем ☐☐☐
☐☐ Я не понимаю, почему люди занимаются опасными видами спорта
47. Я стараюсь проявлять чуткость, когда имею дело с людьми ☐☐☐☐
☐ Иногда мне нет дела до интересов других людей
48. Я редко делаю необдуманно то, что хочу сделать ☐☐☐☐☐ Я предпочитаю принимать решения быстро
49. У меня много слабостей и недостатков ☐☐☐☐☐ У меня высокая самооценка
50. Я хорошо понимаю свое душевное состояние ☐☐☐☐☐ Мне кажется, что другие люди менее чувствительны, чем я
51. Я часто игнорирую сигналы, предупреждающие об опасности ☐☐☐
☐☐ Я предпочитаю избегать опасных ситуаций
52. Радость других я разделяю как собственную ☐☐☐☐☐ Я не всегда разделяю чувства других людей
53. Я обычно контролирую свои чувства и желания ☐☐☐☐☐ Мне трудно сдерживать свои желания
54. Если я терплю неудачу, то обычно обвиняю себя ☐☐☐☐☐ Мне часто «везет», и обстоятельства редко бывают против меня
55. Я верю, что чувства делают мою жизнь содержательнее ☐☐☐☐
☐ Я редко обращаю внимание на чужие переживания
56. Мне нравятся карнавальные шествия и демонстрации ☐☐☐☐☐
Мне не нравится находиться в многолюдных местах
57. Я стараюсь поставить себя на место другого человека, чтобы его понять ☐☐☐☐☐ Я не стремлюсь понять все нюансы переживаний других людей

58. В магазине я обычно долго выбираю то, что надумал купить ☐ ☐ ☐
☐ ☐ Иногда я покупаю вещи импульсивно
59. Иногда я чувствую себя жалким человеком ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Обычно я чувствую себя нужным человеком
60. Я легко «вживаюсь» в переживания вымышленного героя ☐ ☐ ☐ ☐
☐ Приключения киногероя не могут изменить мое душевное состояние
61. Я чувствую себя счастливым, когда на меня обращают внимание ☐ ☐
☐ ☐ ☐ Я скромный человек и стараюсь не выделяться среди людей
62. В каждом человеке есть нечто, за что его можно уважать ☐ ☐ ☐ ☐
☐ Я еще не встречал человека, которого можно было бы уважать
63. Обычно я хорошо думаю, прежде чем действую ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я не люблю продумывать заранее результаты своих поступков
64. Часто у меня бывают взлеты и падения настроения ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Обычно у меня ровное настроение
65. Иногда я чувствую себя фокусником, подшучивающим над людьми ☐
☐ ☐ ☐ ☐ Люди часто называют меня скучным, но надежным человеком
66. Я привлекателен для лиц противоположного пола ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Некоторые считают меня обычным и неинтересным человеком
67. Я всегда стараюсь быть добрым и внимательным с каждым человеком ☐
☐ ☐ ☐ ☐ Некоторые люди думают, что я самонадеянный и эгоистичный
68. Перед путешествием я намечаю точный план ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я не могу понять, зачем люди строят такие детальные планы
69. Мое настроение легко меняется на противоположное ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Я всегда спокоен и уравновешен
70. Я думаю, что жизнь — это азартная игра ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Жизнь — это опыт, передаваемый последующим поколениям

71. Мне нравится выглядеть вызывающе ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ В обществе я
обычно не выделяюсь поведением и модной одеждой

72. Некоторые говорят, что я снисходителен к окружающим ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Говорят, что я часто хвастаюсь своими успехами

73. Я точно и методично выполняю свою работу ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Я
предпочитаю «плыть по течению», доверяя своей интуиции

74. Иногда я бываю настолько взволнован, что даже плачу ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Меня трудно вывести из себя

75. Иногда я чувствую, что могу открыть в себе нечто новое ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Я не хотел бы ничего в себе менять

Спасибо за терпение и участие в исследовании!